



# Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotee par la Chambre de métiers et de l'artisanat de Loir-et-Cher

Benjamin Houessou

## ► To cite this version:

Benjamin Houessou. Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de métiers et de l'artisanat de Loir-et-Cher. Gestion et management. Université de Rennes, 2015. Français. NNT : 2015REN1G006 . tel-01204606

**HAL Id: tel-01204606**

**<https://theses.hal.science/tel-01204606>**

Submitted on 24 Sep 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**THÈSE / UNIVERSITÉ DE RENNES 1**  
*sous le sceau de l'Université Européenne de Bretagne*

pour le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1**

*Mention : Sciences de Gestion*

**Ecole doctorale**

**« Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société »**

présentée par

**Benjamin Houessou**

préparée au CRAPE (UMR 6051)  
Centre de recherches sur l'action politique en Europe  
CNRS / Université de Rennes 1 / IEP de Rennes / EHESP Rennes

---

**Le processus de  
construction d'une  
GPEC-Territoriale :  
réflexion à partir de  
dispositifs de  
GPEC-Territoriale  
pilotee par la  
Chambre de Métiers  
et de l'Artisanat de  
Loir-et-Cher**

**Thèse soutenue à Rennes,  
le 09 juillet 2015**

devant le jury composé de :

**Mathieu DETCHESSAHAR**

Professeur, Université de Nantes / *rapporteur*

**Arnaud STIMEC**

Professeur, Université de Reims / *rapporteur*

**Dominique MARTIN**

Professeur, Université de Rennes1 / *examineur*

**Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY**

Professeure, Université de Bretagne  
Sud / *examinatrice*

**Odile UZAN**

Maître de conférences / HDR, Université Paris 5  
Descartes / *examinatrice*

**Lionel HONORE**

Professeur, Université de la Polynésie Française /  
*directeur de thèse*









Au souvenir de mon père et de mon frère  
À mes frères et sœurs



## **REMERCIEMENTS**

J'adresse mes sincères remerciements au professeur Lionel HONORE qui a su diriger cette thèse malgré ses multiples occupations et surtout malgré son départ de Rennes pour la Polynésie Française. La distance et le décalage horaire n'ont pu empêcher cet accompagnement. Aussi, les nouvelles technologies de communication ont largement contribué à faciliter ce suivi.

Je tiens à remercier les professeurs Mathieu DETCHESSAHAR et Arnaud STIMEC qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse.

Mes remerciements s'adressent également aux professeurs Dominique MARTIN, Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY et Odile UZAN qui ont accepté d'évaluer ce travail en tant qu'examineurs de cette thèse.

Au professeure Dominique PEYRAT-GUILLARD, je voudrais formuler toute ma reconnaissance et mes remerciements sincères et respectueux. Elle a su être présente à mes côtés par ses conseils et par ses relectures constructifs depuis mon master 2.

Cette recherche n'aurait pu être réalisée sans la contribution de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher. Je remercie alors cette institution consulaire et ses nombreux professionnels. Je peux citer, ici, les membres des différents services : présidence, secrétariat général, communication, informatique, comptabilité et gestion, formalités et conseils, économie et métiers, développement des entreprises, formation et compétences.

Mes remerciements s'adressent à l'ANRT et à tous les acteurs partenaires (entreprises et institutionnels) qui ont soit financé, soit permis la construction fructueuse des actions.

Un sincère merci à ma famille, à mes frères et sœurs, tout particulièrement à Hortense. J'ai bénéficié de leurs conseils et encouragements de tout genre.

À mes relecteurs et relectrices ; à mes amies et connaissances et au personnel de la CCI 41, j'adresse ma reconnaissance.

Un sincère merci à mes collègues doctorants et aux membres de l'école doctorale et du CRAPE. Je porte une mention particulière à l'endroit des directeurs, des ingénieurs d'études et des secrétaires de ces institutions. À vous tous, à Monsieur Claude MARTIN et à Madame Marylène BERCEGEAY, je renouvelle mes remerciements.



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANT : Actor Network Theory

ARDAN : Action Régionale pour le Développement d'Activités Nouvelles

ADIL : Agence Départementale d'Information sur le Logement

BEP : Brevet d'Études Professionnelles

BM : Brevet de Maîtrise

BP : Brevet Professionnel

CAD : Centre d'Aide à la Décision

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CAPEB : Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment

CAUE : Conseil en Architecture, Urbanisme et Environnement

CC : Communauté de communes

CCCL : Communauté de communes du Cher à la Loire

CE : Comité d'Entreprise

CFA : Centre de Formation des Apprentis

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

CIO : Centre d'Information et d'Orientation

CLE 41 : Cher à la Loire Entrepreneur du Loir-et-Cher

CMA : Chambre de Métiers et de l'Artisanat

CMA 41 : Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher

COPIL : Comité de Pilotage

COMAFOA : Compétences des Actifs par la Formation dans l'Artisanat

COTECH : Comité Technique

CRMA : Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat

CUMA : Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi

DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement

DIAG-RH : Diagnostic-Ressources Humaines

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour les Personnes Âgées dépendantes

EI : Entreprise Individuelle

ESAT : Etablissements et Services d'Aide par le Travail

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FFB : Fédération Française du Bâtiment

FSC : Forest Stewardship Council

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GPEC-Territoriale : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GTEC : Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MDE : Maison de l'Emploi

MEF : Maison de l'Emploi et de la Formation

MFR : Maison Familiale Rurale

MOB : Maison à Ossature Bois

MOSAAR : Mutualisation de l'Offre de Service pour les Actifs de l'Artisanat

ONF : Office National des Forêts

PEFC : Pan European Forest Certification

PER : Pôle d'Excellence Rural

PIPAME : Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PPRDF : Plan Pluriannuel Régional de Développement Forestier

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

RA : Recherche Action

RMM : Recherche par Méthode Mixte

RSA : Revenu de Solidarité Active

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt collectif

SCOP : Société Coopérative et Participative

SGAR : Secrétariat Général pour les Affaires Régionales

SPI : Stage de Préparation à l'Installation

SPL : Système Productif Local

TPE : Très Petite Entreprise

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience





# SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	XIII
1 <sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE.....	37
CHAPITRE 1 : LA PROGRESSION DE LA GPEC ANALYSÉE À TRAVERS LA LITTÉRATURE .....	41
CHAPITRE 2 : LA GPEC-TERRITORIALE COMME LA CONSTRUCTION D’UN OBJET SOCIOTECHNIQUE.....	103
2 <sup>EME</sup> PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE....	171
CHAPITRE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE .....	175
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS MULTI-SITES.....	225
3 <sup>EME</sup> PARTIE : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	277
CHAPITRE 5 : LA CONSTRUCTION D’UNE GPEC-TERRITORIALE NÉCESSITE DE FAIRE TRAVAILLER ENSEMBLE PLUSIEURS ACTEURS .....	281
CHAPITRE 6: LA CONSTRUCTION D’UNE GPEC TERRITORIALE NÉCESSITE LE PARTAGE D’UN DIAGNOSTIC PRÉALABLE .....	307
CHAPITRE 7 : LA GPEC-TERRITORIALE, UN CONTENU CONTINÛMENT TRADUIT ET SOUS CONSENSUS RELATIF .....	385
CHAPITRE 8 : LA GPEC-TERRITORIALE, UNE MOBILISATION DIFFICILE MAIS NÉCESSAIRE .....	447
CHAPITRE 9 : ESSAI DE MODÉLISATION DE LA GPEC-TERRITORIALE EN PHASES .....	467
4 <sup>EME</sup> PARTIE : LES APPORTS ET RECOMMANDATIONS DE LA THÈSE .....	489
CHAPITRE 10. ÉLÉMENTS POUR UNE THÉORIE DE LA CONSTRUCTION D’UNE GPEC-TERRITORIALE .....	493
CHAPITRE 11 : APPORTS EMPIRIQUES ET MANAGERIAUX DE LA THÈSE .....	525
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	559
BIBLIOGRAPHIE .....	573
Annexes .....	599
Liste des figures .....	663
Table des matières .....	667



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

« On ne peut comprendre un processus en l'interrompant. La compréhension doit rejoindre le cheminement du processus et cheminer avec lui. » (Frank Herbert, *Dune*, 1965)



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

**« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté ».**

C'est par cette citation de Winston Churchill<sup>1</sup> que nous choisissons d'introduire la présentation de ce travail de recherche. En effet, optimisme et opportunité nous semblent essentiels pour entamer le chemin d'une recherche qui a pour objet une démarche qui se veut collaborative en réunissant plusieurs acteurs d'horizons différents.

Dans cette introduction, nous présentons dans un premier point, un préambule qui justifie notre appropriation de la citation de Winston Churchill en décrivant l'historique de notre cheminement de chercheur au sein de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher (I). Ensuite, nous présentons, dans un deuxième point, l'objet et le champ de notre étude (II). Enfin, dans un troisième point, nous précisons notre objet et question de recherche (III). Ces différentes analyses se feront sur la base d'une étude portant sur deux cas : la Communauté de communes du Cher à la Loire et la filière Bois.

## I. Préambule

### I. 1. Optimisme et opportunité du chercheur

Optimisme et opportunité s'appliquent d'abord à nous-même, car en entrant en tant que salarié à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher nous n'étions recruté ni comme chercheur ni comme agent devant réaliser un travail doctoral.

#### I.1.1. Les motivations de ce travail doctoral

Nous avons toujours eu pour intention et ferme volonté de préparer et de soutenir une thèse de doctorat. Plus qu'un diplôme, le doctorat constitue pour nous un défi, une fierté et un parachèvement d'un parcours de formation ; le doctorat étant le plus haut niveau académique

---

<sup>1</sup> *Pensées* (1874-1965)

actuel dans le classement LMD<sup>2</sup>. Obtenir un doctorat est pour nous symbole d'une réussite intellectuelle ; nous qui de tout temps, espérons et ambitionnons de nous élever le plus haut possible, de caresser la perfection, même si l'atteindre ici-bas est impossible. Ainsi, réaliser ce travail doctoral nous épanouit à double titre.

D'abord, il nous permet d'accomplir et de contribuer, à notre manière, à la réalisation de la construction d'un monde qui se veut meilleur sur le plan socio-économique.

Ensuite, il nous permet d'accomplir notre ambition personnelle d'atteindre le plus haut degré possible, en tout cas, dans le classement académique actuel. Toutefois et avec grande modestie, nous reconnaissons que la fin est le début d'un long itinéraire ; le point de départ d'une nouvelle aventure. De fait, le doctorat devient pour nous, une source d'apprentissage de soi, d'apprentissage des autres et d'apprentissage du monde qui nous entoure et dans lequel nous vivons. C'est une reconnaissance affirmée et humble de notre limite pour comprendre et connaître l'étendue et la densité de ce qui reste à l'esprit humain de connaître.

En reconnaissant ces limites, notre contribution à travers ce long travail doctoral se veut pratique, utile pour les entreprises, utile pour les acteurs du territoire, utile pour le monde académique et pour le monde scientifique en général. Occasion et opportunité nous sont données de réaliser ce travail à travers un contrat de recherche tripartite (CIFRE<sup>3</sup>) : l'université de Rennes 1 au sein du laboratoire CRAPE<sup>4</sup>, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher et nous-même avec la participation financière de l'ANRT<sup>5</sup>. Ce type de contrat permet à la fois la réalisation d'un travail doctoral au sein d'un laboratoire de recherche et l'immersion dans une entreprise ou une organisation en tant que salarié.

### **I.1.2. Genèse de notre contrat de recherche**

Avoir l'ambition de réaliser une thèse est une chose, mais pouvoir réaliser cette ambition en est une autre. Il y a ceux qui veulent faire une thèse et ne peuvent pas la faire pour des raisons personnelles, familiales, cognitives ou de lassitude, car le chemin d'une telle recherche est long et complexe. D'autres n'arrivent pas à réaliser cette ambition pour des raisons purement matérielles et surtout financières (le financement de la thèse faisant défaut). Enfin, il y a ceux qui y parviennent malgré, les difficultés. Car, ces derniers ont pu avoir le financement

---

<sup>2</sup> Licence, Master, Doctorat

<sup>3</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche

<sup>4</sup> Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe – Institut d'Etudes Politiques de Rennes

<sup>5</sup> Association Nationale Recherche Technologie

nécessaire, d'une part et d'autre part, ils ont pu mettre en place le cadre personnel, social et familial idéal pour parvenir à cette fin. Dans notre cas et nous l'avons évoqué *supra*, le financement s'est fait par le biais d'un contrat de type CIFRE.

Dans les faits, nous sommes entré à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher en tant que salarié chargé d'études. Rien ne présageait la signature d'un contrat doctoral dès nos premiers moments dans cette institution consulaire. Nous fûmes intégré, à notre arrivée, au service « développement économique des entreprises » (l'un des services régaliens des CMA). Les missions qui nous incombait étaient celles d'études sur la réalisation d'un programme Alimentaire, suivi d'un programme sur la filière Bois. Dans ce cadre des actions à destination des artisans et des institutionnels devaient être réalisées sur la base d'études préalables. Nous avons mobilisé pour ces études les méthodes classiques de recherche : démarches qualitative et quantitative. Notre diplôme de Master 2 Recherche : « Métiers du Conseil et de la Recherche » a constitué l'un des atouts indéniables dans la conduite de ces missions. Nous produisions des rapports d'études sur ces programmes : Alimentaire et du Bois qui furent présentés aux élus de la CMA 41 et constituèrent la base des actions et orientations desdits programmes. La directrice du service auquel nous appartenions ainsi que les élus de la CMA 41 furent satisfaits du travail accompli et des rapports d'études produits. Six mois (le temps passé dans ce service), c'est assez pour montrer ce dont on est capable dans un service et dans le cadre d'un programme. Six mois, c'est aussi suffisant pour comprendre que les programmes dépendent de plusieurs financements. Beaucoup de programmes ou projets ont dû être arrêtés et quelquefois les postes des salariés suivaient le même sort. Le financement de notre poste n'a pas été renouvelé et notre contrat de travail ne pouvait donc pas être reconduit. Nos missions sont donc arrivées à leur terme au sein de ces programmes et notre départ de la CMA 41 devint imminent. Toutefois et par le coup du sort et par un concours de circonstances, la direction nous a proposé une autre mission d'études pour mettre en place des actions de GPEC-Territoriale<sup>6</sup> (c'est une opportunité à saisir). En réalité, nos compétences en tant que chargé d'études ont été jugées utiles dans le cadre de ce nouveau projet. Nous avons intégré, à cette occasion, un nouveau service, celui des « formations et des compétences ». En acceptant cette nouvelle mission, nous avons proposé à la CMA 41 de réaliser une thèse dont le terrain de recherche pourrait constituer les cas de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat. Afin de permettre cette recherche doctorale et connaissant la situation financière de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de

---

<sup>6</sup> GPEC-Territoriale : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - Territoriale



Loir-et-Cher, nous avons proposé de monter un dossier CIFRE. Dès lors, la CMA 41 a été ouverte à ce regard extérieur de chercheur, aux méthodologies et aux revues : conceptuelle et de littérature pouvant permettre d'asseoir et de bien conduire la démarche de GPEC-Territoriale. Ce projet de recherche a été accepté par la direction de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat et autorisation nous a été donnée de proposer une problématique et une question de recherche. Nous nous sommes alors plongé dans la revue de littérature pour mieux appréhender la problématique et nous avons établi des orientations de recherche avec une planification prévisionnelle. Nous avons constitué le dossier de la CIFRE (question de recherche, méthodologie, revue de littérature, directeur de thèse, inscription doctorale, laboratoire de recherche, *etc.*) et il a été soumis à la sélection de l'ANRT. Les résultats de l'acceptation du dossier nous ont permis de réaliser ce travail de thèse.

## **I.2. Optimisme et opportunité pour les acteurs impliqués dans la démarche de GPEC-Territoriale**

Optimisme et opportunité s'appliquent aussi aux acteurs qui sont à l'origine de la GPEC-Territoriale ou qui sont sollicités pour faire partie de cette démarche collaborative.

D'abord l'acteur pilote doit pouvoir lire les signes des temps, les signaux faibles, en étant vigilant aux facteurs de l'environnement socio-économique, et saisir le *kairos* ou le moment favorable pour agir. Certes, le regard projeté en avant à partir d'éléments présents qui servent de prémisses du futur, les incertitudes conjoncturelles et la nécessité de travailler avec d'autres acteurs d'horizons et d'intérêts quelquefois divergents peuvent freiner l'élan et empêcher le pessimiste d'agir. Au contraire, l'acteur pilote et les acteurs institutionnels peuvent se saisir des difficultés pour les transformer en force d'action. C'est cet optimisme que nous avons identifié dans l'institution de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher lorsqu'en tant qu'acteur institutionnel, elle a décidé de mettre en place une démarche de GPEC-Territoriale sur divers territoires et filières. Le chantier est pourtant nouveau pour cette institution et des projets similaires conduits par des cabinets privés sur des territoires du Loir-et-Cher n'ont pas obtenu tous les résultats escomptés. Comment dans une telle situation de quasi-échec de projets semblables sur des territoires, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat peut-elle défendre auprès des financeurs, pour la plupart publics, l'idée d'une GPEC-Territoriale sans se voir rétorquer ou sans essuyer des réticences de la part de ces financeurs et partenaires ? L'extrait suivant issu d'une de nos notes de terrain illustre un épisode où la nécessité de financer un tel projet est posée :

*Ce matin, nous assistons à un atelier de travail dont l'objet est de présenter le projet de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 au financeur principal dudit projet. Autour de la table, il y a la directrice des services opérationnels de la CMA 41, deux représentants de l'institution de financement (la directrice et son adjointe), un chargé de développement territorial de la CMA 41 et nous-même. Après la présentation du projet de GPEC-Territoriale, de la méthodologie que nous pensons adopter et du budget prévisionnel estimé pour le bon déroulement du projet, la directrice de l'institution de financement s'est montrée réservée et perplexe : « Nous avons déjà financé des projets similaires sur le territoire X qui n'ont rien donné. Nous ne sommes pas prêts à dépenser encore l'argent public pour financer de tels projets qui de toute façon n'apportent rien au territoire, ne marchent pas et sont compliqués à mettre en place en raison de la multitude d'acteurs ». À ces mots nous répondons que la difficulté de mise en place du projet ne devrait pas être une raison suffisante pour renoncer à conduire un tel projet et que l'échec ou le succès mitigé du projet, conduit par le cabinet sur le territoire X ne signifie pas l'échec du projet conduit par la CMA 41. Nous pensons que nous réussirons et que le projet a un sens pour le territoire et les entreprises. Ces propos que nous tenions sont appuyés et renchérés par la directrice de la CMA 41. La réunion s'est achevée dans une atmosphère tendue...*

*Le financement, puisqu'il faut le reconnaître, est indispensable pour conduire de tels projets. Cet aspect financier sera abordé plus en détail dans la suite de ce travail.*

À l'issue de cette réunion, nous avons mesuré, dès lors, la complexité du chantier et le chemin à parcourir pour convaincre les financeurs, d'une part et pour ne pas décevoir les acteurs, d'autre part. En effet en défendant son projet, la CMA 41 affirme son optimisme, mais prend également le risque de décevoir, de perdre sa crédibilité et de ne plus pouvoir solliciter d'autres financements auprès du financeur au cas où les projets échoueraient.

Ensuite pour les autres acteurs non-pilotes du projet, mais qui en sont des partenaires, optimisme et opportunité doivent aussi prévaloir. Car quoique partenaire, l'acteur doit manifester son optimisme et faire siens les objectifs du projet. Cette évolution de conviction et l'optimisme contagieux de l'acteur pilote vis-à-vis de chaque acteur partenaire à rallier le projet ne sont pas donnés d'avance. L'acteur pilote devra expliquer et convaincre chaque acteur individuellement. Une ouverture d'esprit de ces acteurs partenaires est un élément

facilitateur de la réception de l'optimisme de l'acteur pilote. Face aux explications de l'acteur pilote, tous les acteurs partenaires n'ont donc pas le même enclin au projet.

Les extraits suivants de nos notes de terrain illustrent ces propos :

*Ce matin, la directrice de la Maison De l'Emploi (MDE) de Blois est venue à la CMA 41 pour discuter du projet de GPEC-Territoriale dans la filière Bois. À travers les échanges entre la directrice et la CMA 41, nous constatons que le projet de GPEC-Territoriale correspond aux attentes de la MDE et est proche de ce qu'elle envisage comme utile à la filière. D'ailleurs la MDE avait déjà mis en place et conduit un projet de formation pour des métiers de découverte et de construction de maison à ossature Bois. Il y a donc une proximité évidente entre le projet de la CMA 41 et celui de la MDE. Sur cette base, opportunité et optimisme de la CMA 41 n'ont eu aucune difficulté à être adoptés par la MDE qui d'ailleurs est devenue un partenaire clé de la démarche.*

*Au contraire, cet après-midi, la CMA 41 explique le projet de GPEC-Territoriale au Conseil Général. Les acteurs présents à la réunion n'ont pas réfléchi à la problématique de GPEC-Territoriale avant cette réunion. Ils n'étaient pas tous totalement réceptifs aux arguments de la CMA 41 car le succès du projet ne leur paraissait pas évident. Un travail d'explication et de persuasion s'impose.*

Enfin pour les entreprises qui devront participer à ces projets collaboratifs, leur mobilisation semble souvent difficile (Houessou, 2013). Cependant malgré cette difficulté, leur mobilisation est essentielle. Ces actions se veulent co-construites et ambitionnent de répondre, le plus possible, aux besoins et suggestions des entreprises. L'objectif de ces démarches de GPEC-Territoriale est de faire travailler ensemble entreprises et institutionnels afin que les actions à mettre en place ne soient ni descendantes ni déconnectées des réalités quotidiennes vécues par les entreprises. La force de ces démarches est d'associer les entreprises pour que ce qui est mis en place corresponde aux besoins des entreprises et des territoires. Le concours et la participation des entreprises sont donc précieux. C'est pourquoi nous avons sollicité les dirigeants d'entreprise pour faire avec eux ce qui souvent se fait sans eux. Ils ont participé aux actions à travers des enquêtes et des ateliers en tant qu'entreprises leaders et porte-parole des entreprises de leur branche d'activité.

Le pilote des démarches de GPEC-Territoriale devra être vigilant quant à la capacité cognitive des chefs d'entreprise. À cet effet, la proximité entre les connaissances des acteurs institutionnels et celles des chefs d'entreprise doit être recherchée. Dans le management de ces actions territoriales collaboratives, les analyses sur la distance cognitive entre les acteurs impliqués (Zardet et Pierre, 2007) doivent être prises en compte. Les travaux de Montello (1991) qui proposent des méthodes de construction et de mesure des distances cognitives peuvent aussi éclairer les acteurs du territoire.

L'appropriation de la citation de Winston Churchill nous a permis de poser deux approches. D'une part, un travail de recherche, en général et de thèse en particulier, se déroule dans un cadre difficile et long qui nécessite optimisme et recherche de moyens efficaces pour conduire à son terme la recherche. D'autre part, dans une action collaborative et co-construite telle qu'une GPEC-Territoriale, les acteurs : entreprises et institutionnels, notamment, devront se saisir des difficultés socio-économiques et puiser dans ces situations l'énergie nécessaire pour mener des actions correctives et insuffler une dynamique qui prennent en compte les besoins des entreprises, des salariés et des territoires. Sur la base de ces approches, nous orientons la réflexion vers la construction d'actions dans le cadre d'une gestion des ressources humaines dont le champ dépasse l'échelle d'une organisation. Ces démarches sont difficiles à mettre en œuvre, mais elles semblent nécessaires pour la conduite d'une stratégie globale liée à la gestion de la main-d'œuvre et aux questions économiques. L'objet et le champ de notre étude permettent d'aller plus avant dans l'analyse de la construction de ces actions.

## **II. Objet et champ de notre étude**

Sans épuiser le concept de GPEC-Territoriale sur lequel nous reviendrons plus loin dans la rédaction de cette thèse afin de l'approfondir et de le développer plus en détail, nous en proposons, ici, une définition. En effet, la GPEC-Territoriale consiste à faire naître une coopération locale entre plusieurs acteurs pour traiter et gérer à une échelle qui dépasse celle d'une organisation, les questions liées à l'emploi et aux compétences. Ces actions mises en place à travers une GPEC-Territoriale essaient de répondre aux attentes des acteurs impliqués dans la démarche.

L'objet de notre travail et de notre réflexion est d'essayer, à partir d'une longue immersion au cœur du système de production des actions, d'explorer, de conceptualiser et de modéliser les

mécanismes de construction d'une GPEC-Territoriale déployée sur un territoire et dans une filière. En d'autres termes, nous essayons d'une part, d'observer, d'analyser, de problématiser et de conceptualiser la nécessité pour les entreprises de travailler ensemble dans les démarches de GPEC-Territoriale ; d'autre part, nous essayons d'observer, d'analyser, de problématiser et de conceptualiser la nécessité d'un travail collaboratif entre institutionnels et entreprises sur de telles démarches. Une fois cette nécessité prouvée, nous développons quelques conditions qui permettent la construction d'une GPEC-Territoriale.

Notre réflexion consiste à montrer que pour des raisons d'acquisition et de transfert de compétences, de carrière nomade, de besoins en formation, les actions menées de manière informelle par les entreprises et les institutionnels peuvent être coordonnées et formalisées à travers une GPEC-Territoriale capable d'insuffler un dynamisme socio-économique dans les territoires, les filières et les entreprises. Dès lors, la GPEC-Territoriale peut être perçue comme une solution de stabilisation socio-économique. Ses actions permettent ainsi d'atteindre plusieurs objectifs :

- adapter et anticiper les besoins en main-d'œuvre en termes de compétences, de formations et d'emplois,
- favoriser le dynamisme socio-économique des territoires et des filières,
- favoriser le dynamisme socio-économique des entreprises,
- favoriser le travail collaboratif entre plusieurs acteurs,
- favoriser l'employabilité des salariés.

À la rencontre de questionnements aussi bien théoriques que pratiques et de problématiques fortes, la question de recherche qui sert de fil conducteur à l'ensemble de notre thèse est la suivante :

**Quel est le processus de construction d'une GPEC-Territoriale impliquant des acteurs institutionnels et des entreprises d'un territoire ou d'une filière ?**

En nous fondant sur une approche qui emprunte aux champs de la théorie des organisations, des territoires et de la sociologie des acteurs, nous problématisons le processus de construction de cette GPEC-Territoriale en termes de **mobilisation d'acteurs, d'interactions**

**entre acteurs et de gestion d'un travail en réseau nécessitant traduction.** À cette fin nous nous appuyons notamment sur les courants interactionnistes et sur la sociologie de la traduction pour caractériser le travail collaboratif entre les entreprises, entre les institutionnels, et entre les entreprises et les institutionnels dans ces différentes **situations de gestion.**

Nous appuyons notre réflexion sur les résultats des démarches de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher. Nous montrons que la spécificité de la démarche, la particularité de l'acteur pilote et de sa capacité à mobiliser et à interagir avec les autres acteurs du territoire et de la filière déterminent la réalisation et la bonne marche des actions. La théorie de la traduction proposée par Michel CALLON, Bruno LATOUR et Madeleine AKRICH et la théorie de l'interaction proposée par Erving GOFFMAN et Herbert BLUMER nous servent de fondement théorique pour analyser ces différentes situations. Ces théories sont complétées par deux autres : la théorie du choix rationnel et le paradoxe d'Olson sur la mobilisation collective.

Nous défendons l'idée et la thèse selon laquelle :

La construction d'une GPEC-Territoriale est le résultat d'interactions plus ou moins stabilisées entre les acteurs impliqués dans la démarche **ET** des conditions plus ou moins fortes de leur mobilisation. Cette construction dépend donc de l'interaction et de la mobilisation des acteurs. Elle se déroule en plusieurs phases parmi lesquelles celle de l'établissement d'un diagnostic partagé est essentielle. En outre, une modélisation du processus de cette construction est possible. Toutefois, la construction et la conduite de la démarche dépendent fondamentalement de la capacité de gestion de l'acteur pilote. Des éléments intrinsèquement liés à sa personne doivent être pris en compte. Dans ce sens, la modélisation du processus de construction d'une GPEC-Territoriale peut s'apparenter à la création d'une « recette ».

La notion de recette pour expliquer la construction des dispositifs de GPEC-Territoriale permet de bien comprendre qu'il faut des ingrédients divers avec un respect de leur dosage. La combinaison d'ingrédients et de leur dosage permet la réussite ou l'échec de l'objet dont la recette est créée<sup>7</sup>. La recette est une façon de faire avec des moyens mis à disposition. Elle est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante, car il arrive que respectant la même recette on

---

<sup>7</sup> On peut consulter à ce sujet les recettes de cuisine, de peinture, de maçonnerie, *etc.*

n'obtienne pas exactement le même résultat. Il y a donc un ingrédient au-delà de ceux présents dans la recette. C'est ce que nous appelons ici la *main du maître, la touche personnelle*. Cet ingrédient transcendant, propre à chacun et à chaque situation est la connaissance tacite, inhérente à la personne qui réalise l'objet de la recette. Il n'est pas toujours reproductible et est, de fait, un ingrédient *sui generis* qui exprime la finitude et l'humanité de celui qui réalise l'objet de la recette. C'est ce qui fait la différence entre une réalisation humaine et une réalisation d'une machine. À cet effet, une production artisanale, faite à la main, est unique à la différence des productions industrielles qui sont quasi interchangeables, car se ressemblant (sauf erreur de programmation) comme deux gouttes d'eau. Et là encore, s'il y a erreur de programmation, celle-ci serait venue d'une cause extérieure (humaine).

S'inspirer de la notion de recette dans la réflexion sur la construction de dispositifs de GPEC-Territoriale permet de comprendre que l'on peut avoir de grandes lignes, de grandes étapes, des éléments indispensables du processus qui peuvent être essaimés et transférés d'un territoire à un autre, mais il existe, au-delà de ces éléments, un élément intrinsèque à chaque cas et à chaque pilote qu'il faut prendre en compte. C'est ce qui constitue le génome (la particularité propre de l'espèce) de chaque GPEC-Territoriale. De fait, chaque cas de GPEC-Territoriale est unique en tant qu'il est singulier et possède sa particularité propre. Prendre conscience de telles considérations permet de ne pas vouloir dupliquer, en l'état, des dispositifs d'un territoire à un autre. De plus ces considérations permettent de relativiser le pilotage. En effet, une vigilance est indispensable de la part d'un acteur pilote qui aurait déjà accompagné des dispositifs de GPEC-Territoriale sur un territoire et qui devrait en accompagner d'autres sur un autre territoire ou filière. Chaque cas étant *sui generis*, appréhender les autres acteurs, s'ouvrir aux nouvelles données et rechercher l'ingrédient qui n'est pas dans la recette constituent des compétences à renouveler. Il apparaît que le pilote est un acteur en constante créativité et en apprentissage permanent dans le projet de construction. Il capitalise au fur et à mesure ce qu'il apprend de ces différentes situations de gestion. Les autres acteurs sont tout autant dans ces phases d'apprentissage et de capitalisation mais ils le sont dans une mesure moindre que celle du pilote surtout si celui-ci est dans une démarche de construction de plusieurs dispositifs sur des territoires différents.

Dans ce deuxième point de notre introduction nous avons exposé que la GPEC-Territoriale se déroule dans un cadre de coopération entre plusieurs acteurs qui se saisissent des



problématiques liées à la gestion des emplois et des compétences qui dépassent l'échelle d'une organisation. Aussi la GPEC-Territoriale est perçue comme une solution globale de stabilisation socio-économique dans les territoires et les filières. De ce fait, il est donc judicieux de s'interroger sur le processus de construction d'une GPEC-Territoriale. Pour analyser cette problématique et essayer d'y répondre, les courants : interactionniste, de traduction, de mobilisation des acteurs et de choix rationnel nous ont semblé des théories sur lesquelles nous pourrions nous appuyer. Ces théories nous ont permis d'avoir une analyse approfondie des données et de focaliser l'attention sur la mobilisation des acteurs, l'interaction entre les acteurs et la gestion d'un travail en réseau nécessitant traduction.

À partir des développements dans ce deuxième point, notre démarche générale dans cette thèse va consister à nous centrer sur les questions qui découlent de la problématique générale de la construction d'une GPEC-Territoriale sous l'éclairage des théories mobilisées.

### **III. Démarche générale et plan de la thèse**

#### **III.1. Démarche générale de la thèse**

Nous sommes dans une démarche exploratoire et constructive du processus d'une GPEC-Territoriale. Nous cherchons à analyser les mécanismes socio-économiques qui peuvent être pris en compte dans la construction d'une GPEC-Territoriale et à proposer une modélisation qui permette d'appréhender, de problématiser et de comprendre la construction d'une GPEC-Territoriale en tant qu'une situation de gestion. Notre travail se veut une contribution pour éclairer les acteurs institutionnels qui souhaitent entamer ou participer à une construction de GPEC-Territoriale ; éclairer et accompagner les entreprises dans leur mobilisation dans la construction d'une GPEC-Territoriale et proposer à la communauté scientifique de chercheurs une grille de lecture pour conduire et analyser une situation de gestion particulière telle que la GPEC-Territoriale. De fait, acteurs institutionnels, entreprises et communauté scientifique des chercheurs constituent les « clients » de notre thèse.

Cette démarche qui nous a amené à poser la question de recherche *supra* conduit à la prise en compte de plusieurs éléments :

- Nous nous intéressons à la construction de la GPEC-Territoriale en tant que situation de gestion. Selon Girin (1990, p. 142), « *une situation de gestion se présente lorsque des*



*participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ». Cette approche nous permet d'analyser le positionnement des participants et des alliés afin de décrypter leur comportement et leur intervention dans le cours de l'accomplissement des actions qui relèvent de la démarche. La situation de gestion dans le cadre de cette GPEC-Territoriale se pose à deux niveaux. D'une part, elle se développe dans une dimension intra-organisationnelle et d'autre part, elle se déploie dans une dimension inter-organisationnelle. La dualité de ces situations de gestion implique de les considérer suivant deux méthodes proches, mais différentes.

- Partant de la GPEC-Territoriale comme situation de gestion, il s'agit pour nous de formaliser et de modéliser des outils qui permettent de piloter ces situations de gestion aussi bien pour les acteurs institutionnels que pour les entreprises. Les questions, relatives au travail des entreprises entre elles, à la collaboration des institutionnels entre eux, ainsi que celle entre les institutionnels et les entreprises sont posées.

Dans ce cadre, s'intéresser à la question de la construction d'une GPEC-Territoriale impliquant des acteurs institutionnels et des entreprises d'un territoire ou d'une filière en s'occupant du processus qui la sous-tend pose d'autres questions relatives à : la possibilité pour différents acteurs (entreprises et institutionnels) impliqués dans la GPEC-Territoriale de travailler ensemble ; la possibilité de construire, en plusieurs étapes, la GPEC-Territoriale ; les modalités de construction du contenu de la GPEC-Territoriale et le procédé par lequel les acteurs ayant contribué à cette construction se mettent d'accord sur ce contenu ; le procédé qui permet d'établir un diagnostic partagé dans la construction d'une GPEC-Territoriale ; les moyens à mettre en œuvre pour mobiliser les acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale. Nous abordons ces différentes questions sans privilégier un ordre particulier dans les traitements qui leur sont consacrés.

**a. Comment les différents acteurs (entreprises et institutionnels) impliqués dans la GPEC-Territoriale peuvent-ils travailler ensemble ?** C'est-à-dire comprendre et identifier les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du travail collaboratif entre les acteurs de la GPEC-Territoriale. Il s'agit de montrer ce qu'est le travail collaboratif, préalable aux actions co-construites, en analysant leur dynamique de fonctionnement et d'évolution. Cela passe par une traduction continue des inscriptions (Callon, 2006), un partage de diagnostic et une réduction voire une suppression de la distance cognitive et géographique entre les acteurs

(Zardet et Pierre, 2007). La prise en compte du sens, des enjeux, des attentes de chaque acteur à travers des interactions multiples (Goffman, 1991 ; Mead, 1963 ; Husser, 2006 ; Blumer, 1969 ; De Queiroz et Ziotkowski, 1997) est essentielle.

**b. Par quel procédé se construit la GPEC-Territoriale en termes de phases ?** C'est-à-dire quelles progressions en termes d'étapes et de mobilisation de moyens se posent. L'acteur pilote devra réfléchir sur la répartition du temps accordé pour arriver au terme du projet de manière à aborder les différents éléments constitutifs de sa progression. La synchronisation du travail de chaque acteur, la disponibilité du terrain, l'obtention des financements sont autant d'éléments qui sont pris en compte. Dans une autre mesure, les acteurs, notamment l'acteur pilote de la GPEC-Territoriale, doivent être vigilants au phasage car la répartition en étapes de durée trop longue peut conduire à une lassitude de la part des acteurs et à un essoufflement des outils et de la démarche tant dans les organisations (Oiry, 2009) que dans les territoires. La dynamique temporelle et longitudinale des outils de gestion (Martin, 2003 ; Retour, 2005 ; Gastaldi, 2006 ; Defélix et Retour, 2003) doit se poser dans une démarche élargie à l'échelle du territoire.

**c. Comment se construit le contenu de la GPEC-Territoriale et comment les acteurs ayant contribué à cette construction se mettent-ils d'accord sur ce contenu ?** Il s'agit d'identifier à partir de quelles données quantitatives et qualitatives les acteurs co-construisent les actions qui constituent la déclinaison opérationnelle de la GPEC-Territoriale dans les entreprises, les territoires et les filières. Ensuite, nous analysons la démarche conceptuelle à partir de laquelle les acteurs parviennent à définir la situation de gestion et à se mettre d'accord sur son contenu. Bien entendu, la stabilisation du contenu et la définition de la situation sont les fruits d'interactions continues entre les acteurs et de traductions progressives des inscriptions.

**d. Comment mobiliser les acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale ?** Il s'agit d'analyser et de comprendre la participation des acteurs à la construction du dispositif. Quelles typologies d'acteurs participent le plus à la construction de la GPEC-Territoriale sachant que notre ambition est d'amener le pilote à faire participer toutes les classes : institutionnelles et entreprises, aux actions ? Nous analysons les facteurs ou déterminants qui peuvent faciliter la mobilisation des acteurs, en général et des entreprises en particulier. À cet effet, les éclairages des théories sur la mobilisation collective (Olson, 1978 ; Hirschman, 1970) et sur le processus de choix rationnel (March et Simon, 1958) nous sont utiles.

**e. Quel procédé permet d'établir un diagnostic partagé dans une GPEC-Territoriale ?**

Le diagnostic est un élément essentiel dans la construction de la GPEC-Territoriale. De son établissement dépendent les orientations et les actions qui sont retenues dans le processus de construction. Le diagnostic est aussi un préalable pour asseoir les réflexions et rallier des acteurs au projet. Il s'agit d'analyser les chemins qui conduisent à l'établissement du diagnostic, base de travail, et de réfléchir à la nécessité de ce partage du diagnostic entre les acteurs. Nous posons quelques conditions et modalités de facilitation de ce diagnostic.

De manière synthétique et avant d'aborder le plan de la thèse, nous pouvons résumer comme suit (figure n°1) la question de recherche et les sous-questions qui en découlent.

---

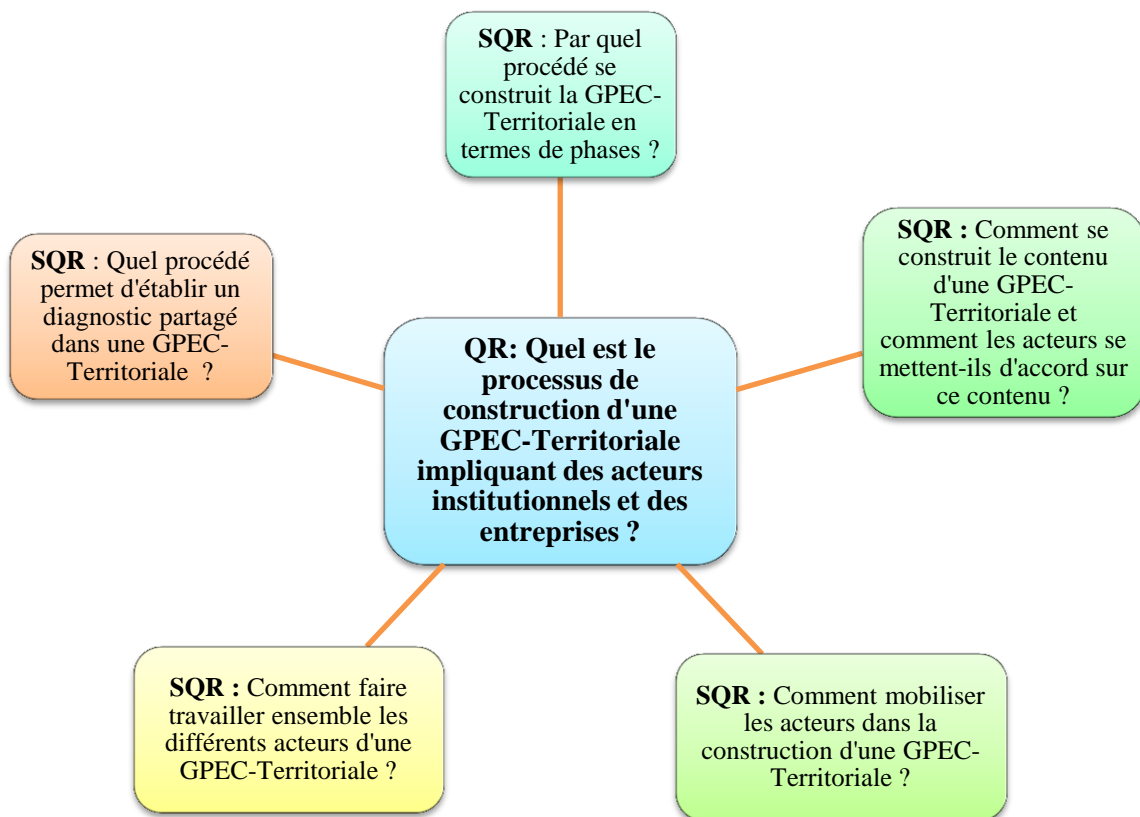


Figure 1: Question de recherche (QR) et sous-questions de recherche (SQR) de la thèse

### III. 2. Plan de la thèse

Pour répondre à la problématique de notre recherche et à l'ensemble des questions qui lui sont relatives, nous avons analysé des matériaux obtenus par triangulation. Dans le développement de ce point sur le plan de la thèse, nous n'envisageons pas d'exposer la méthodologie que

nous avons adoptée pour conduire cette recherche. La deuxième partie de la thèse consacrée au cadre méthodologique et empirique permet d'approfondir les questions relatives à ce sujet. Toutefois, pour une meilleure compréhension générale du plan de la thèse, il nous semble judicieux de montrer le cheminement que nous avons suivi entre données empiriques et données théoriques afin de justifier les différents points abordés dans le plan.

D'abord, il s'agit d'une recherche de terrain réalisée sur la base de participation et d'observation. En effet, nous étions en immersion durant toute la durée de la thèse au sein de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher en tant que chargé d'études et participant à la construction de la démarche de GPEC-Territoriale. Nous étions aussi en immersion dans tous les ateliers, les réunions, les comités techniques, les comités de pilotage et dans toutes les étapes et actions constitutives de la GPEC-Territoriale. Notre contrat de travail sous CIFRE constitue un facteur facilitateur et déterminant de cette immersion.

Ensuite, nous avons analysé des matériaux obtenus par entretien qualitatif auprès de dirigeants d'entreprise et d'acteurs institutionnels. Les entretiens sont réalisés sur la base d'un guide qui aborde des questions socio-économiques, des questions prospectives, des questions de formation et de compétences. Ces matériaux sont enrichis par ceux obtenus à partir d'études quantitatives. Il s'agit de questionnaires adressés aux dirigeants d'entreprise et à la population des territoires.<sup>8</sup> C'est donc une méthode de recherche mixte, qui allie des approches quantitatives et qualitatives, que nous avons mobilisée. Ces approches quantitatives et qualitatives sont menées tantôt concomitamment, tantôt de manière séquentielle.

Enfin, nous avons procédé à l'analyse de documents (comptes rendus, rapports d'activités, rapports d'études, *etc.*) établis dans le cadre de cette recherche ou versés au dossier par des acteurs participants à la démarche ou par des acteurs alliés à celle-ci.

Les matériaux mobilisés et analysés dans le cadre de cette recherche ont permis le déploiement de la GPEC-Territoriale aussi bien dans le territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire que dans la filière Bois. Ce sont ces deux cas qui constituent le socle des unités d'analyses de notre recherche.

---

<sup>8</sup> Le guide d'entretien ainsi que le questionnaire quantitatif se trouvent en annexe de ce document.

Le cadre théorique que nous mobilisons pour éclairer et analyser le processus de construction de cette GPEC-Territoriale est constitué essentiellement de deux théories principales et de deux théories complémentaires.

D'une part, nous nous appuyons sur la théorie de la traduction à travers les concepts de réseau, d'actant, d'inscription et de traduction qui en sont des éléments constitutifs. Cette théorie nous a servi également pour analyser, à la lumière des étapes qu'elle propose (problématisation, enrôlement, intéressement, mobilisation), les phases du processus de construction de la GPEC-Territoriale. La théorie de la traduction (ou théorie de l'acteur-réseau) est une théorie qui relève du courant de la sociologie. Elle est l'œuvre de chercheurs de l'École des mines de Paris dans les années 1980. Bruno LATOUR, Michel CALLON et Madeleine AKRICH<sup>9</sup> en sont les chevilles ouvrières. Leurs recherches sur les conditions de production de la science, sur la gestion des innovations, sur les objets techniques, sur l'unification du microsocial et du macrosocial, sur l'anthropologie symétrique constituent des travaux clefs dans la compréhension de cette théorie. La théorie de la traduction est très mobilisée dans les sciences de gestion<sup>10</sup>. À la suite de ces travaux, notre recherche se positionne dans le courant de la théorie de la traduction pour analyser les matériaux collectés.

D'autre part, nous mobilisons la théorie de l'interaction à travers des concepts, de soi, d'identité, de rôle, de définition de situation, de négociation et de l'Autre généralisé.

Selon Dufort (1992), la théorie des interactions symboliques élaborée par G.H. Mead en 1934, et E. Goffman, affirme que *la participation d'une personne à un groupe social dépend largement de la compréhension qu'elle a de l'environnement symbolique du groupe et de son habileté à fonctionner avec ce système de symboles.*

Blumer (1969) énumère, quant à lui, trois principes fondamentaux de l'interactionnisme :

- 1- les humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux,
- 2- ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui,

---

<sup>9</sup> (Callon, 1986 ; Latour, 2005 ; Akrich et al., 1988 ; Akrich et al., 2006)

<sup>10</sup> Mazzilli, 2011, Houessou, 2013, El Abboubi et Cornet, 2010, Lemaire, 2013, Brechet et Desreumaux, 2007, etc.

3- c'est dans un processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié.

Enfin, nous nous appuyons sur les théories de la mobilisation collective et de la décision pour essayer de comprendre pourquoi telles ou telles catégories d'acteurs se mobilisent moins que telles ou telles autres catégories. Les questions de priorité, de hiérarchisation des actions et de récompense entrent-elles en considération dans la mobilisation des acteurs ? Les travaux de March et Simon (1958), de Hirschman (1970) et d'Olson (1978) constituent des approches qui éclairent notre réflexion.

Pour présenter cette analyse du processus de construction d'une GPEC-Territoriale, nous adoptons une architecture en quatre parties.

La première partie présente le cadre théorique de la recherche. Cette partie est constituée de deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous abordons la genèse et la progression de la Gestion des Ressources Humaines de façon historique pour comprendre les évolutions de cette gestion d'hier à nos jours. Cette analyse montre que la Gestion des Ressources Humaines n'est pas innée dans les organisations. Elle est le résultat de luttes et d'évolutions des schémas organisationnels. Nous abordons aussi la GPEC intra-organisationnelle comme un volet de la Gestion des Ressources Humaines. Cette GPEC qui est circonscrite dans les dimensions des organisations connaît une extension de son cadre pour se construire et s'appréhender à l'échelle des territoires et des filières. Cette extension qui peut être justifiée par plusieurs facteurs connaît néanmoins des difficultés notamment en ce qui concerne sa construction et sa gestion. Des travaux parmi lesquels notre thèse se positionne essaient de contribuer à l'étude de cet objet de recherche qui embrasse territoire et Gestion des Ressources Humaines.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons la GPEC-Territoriale comme la construction d'un objet sociotechnique. Un tel objet, pour sa construction, voit travailler ensemble plusieurs acteurs qu'il faut identifier et mobiliser. À cet effet, nous développons et analysons les actions qui conduisent à la construction de cet objet et contribuent à sa stabilisation.

La deuxième partie, constituée de deux chapitres, présente le cadre méthodologique et empirique de notre recherche.

Ainsi le troisième chapitre de la thèse est consacré au design de la recherche c'est-à-dire que dans ce chapitre nous développons notre positionnement épistémologique, la posture que nous avons adoptée et les modalités de collecte de données constitutives de nos matériaux.

Le quatrième chapitre est une présentation des cas étudiés dans notre recherche. Deux cas sont donc concernés : la GPEC-Territoriale dans la Communauté de communes du Cher à la Loire et le cas de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois en Loir-et-Cher.

La troisième partie de la thèse est dédiée aux résultats. Elle contient cinq chapitres ; chacun étant la réponse aux sous-questions de recherche que nous avons posées *supra*. Ainsi nous répondons à la nécessité de faire travailler ensemble plusieurs acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale (chapitre 5), la nécessité de partager un diagnostic préalable dans la construction de la GPEC-Territoriale (chapitre 6), le contenu continûment traduit et sous consensus relatif de la GPEC-Territoriale (chapitre 7), la mobilisation difficile, mais nécessaire des acteurs pour construire la GPEC-Territoriale (chapitre 8), l'essai de modélisation de la GPEC-Territoriale en phases (chapitre 9).

La quatrième et dernière partie de notre travail est consacrée aux apports et recommandations de la thèse. Nous avons voulu mettre à disposition des acteurs institutionnels dans le cadre de leur projet de piloter (ou de participer à) une démarche de GPEC-Territoriale des outils, conseils et recommandations sur lesquels ils pourront s'appuyer pour faciliter la réalisation de leurs actions. Aussi nous voulons permettre aux chefs d'entreprise de s'appuyer sur les actions et outils issus d'une démarche de GPEC-Territoriale pour améliorer les dispositifs de management dans leur entreprise. Enfin, nous essayons de présenter des apports pour la recherche scientifique.

Deux chapitres sont constitutifs de cette quatrième partie. D'abord, les apports théoriques de la thèse sont présentés (chapitre 10), ensuite les apports empiriques et managériaux sont illustrés à travers des exemples contextualisés et une « trousse » de recommandations (chapitre 11).

Nous présentons une architecture schématique de la thèse dans la figure qui suit (figure n°2)

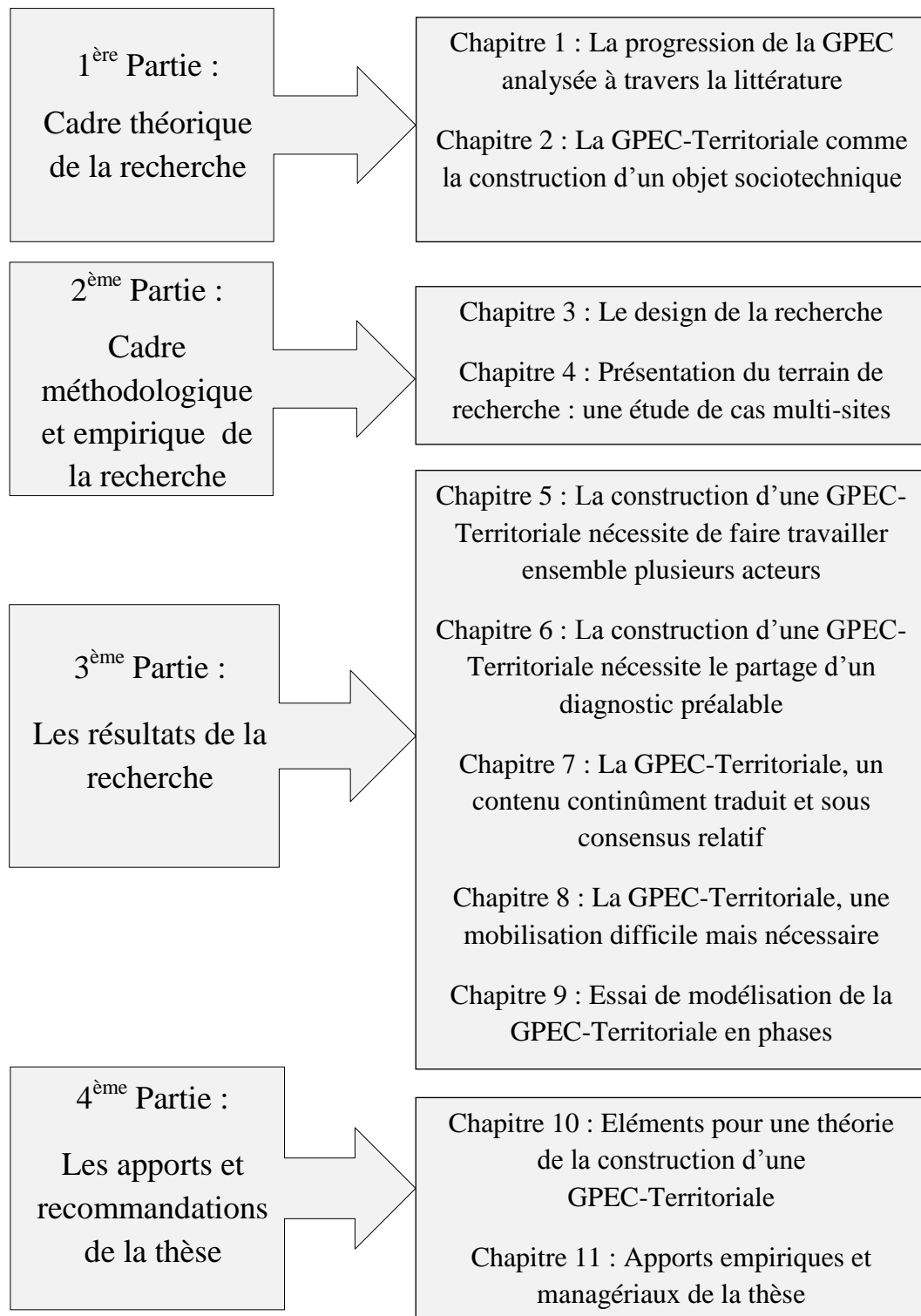


Figure 2: Architecture de la thèse

La thèse s'achève par une conclusion qui reprend le déroulement de la recherche. Cette dernière retrace les grandes lignes de la thèse en faisant apparaître les limites de la recherche et les voies ou pistes pour de nouvelles recherches dans le but de compléter les données de la littérature.





# 1<sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

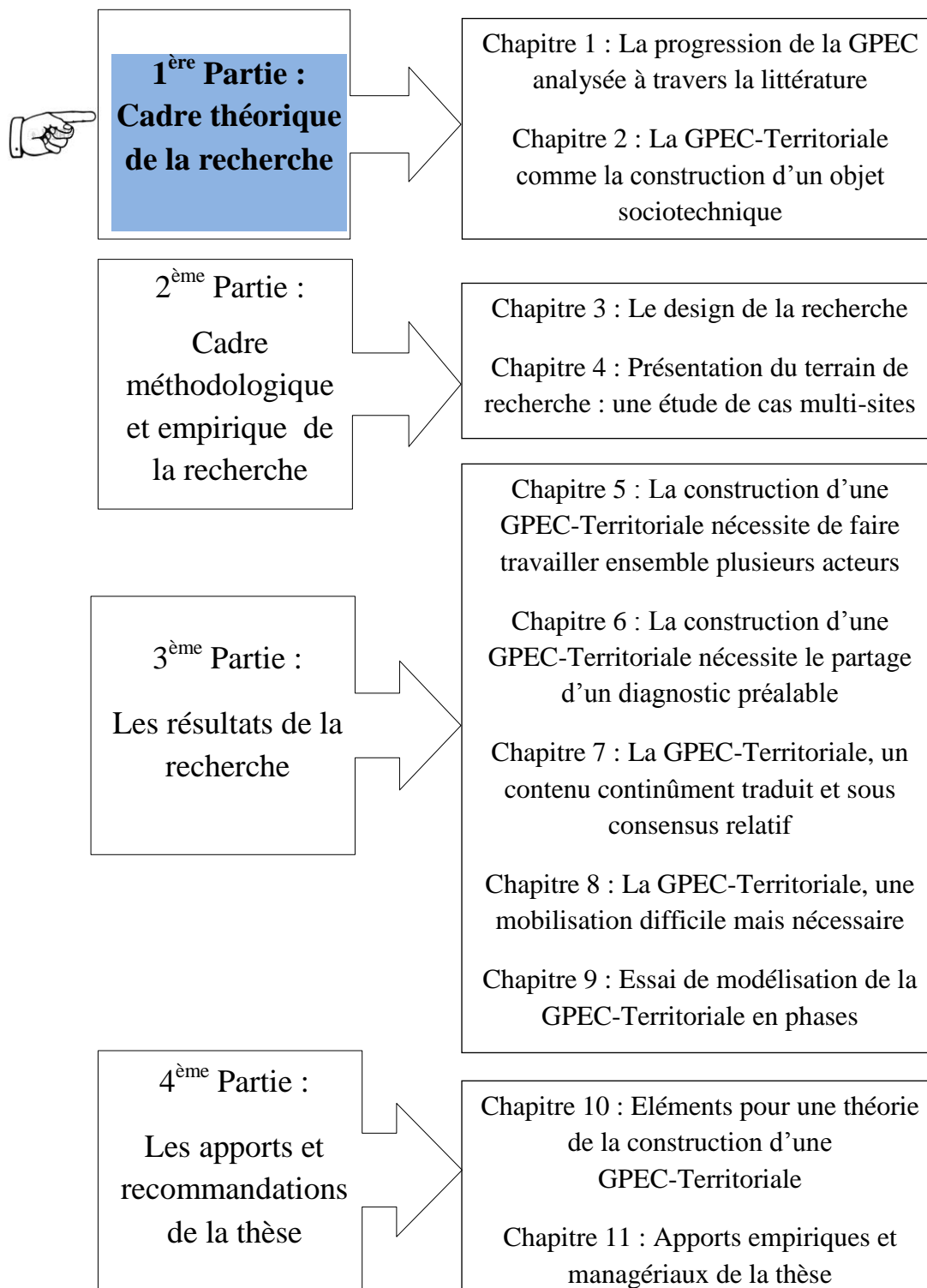


Figure 3: Plan de la thèse et 1<sup>ère</sup> partie



# 1<sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

« La littérature est devenue immense, le nombre des livres innombrable, la science universelle impossible. Le bel esprit n'est plus qu'un écho et le siècle présent n'est plus que le disciple du siècle passé. On s'est fait un magasin d'idées et d'expressions où tout le monde puise. Rien n'est neuf, par conséquent tout languit et la multitude des auteurs a fait la décadence. »

(Voltaire, *Les pensées philosophiques*, 1862)

Cette première partie de la thèse est consacrée à l'analyse de la revue de littérature et au cadre théorique mobilisé. Deux modalités nous guident dans son développement. D'abord il est essentiel de préciser la littérature qui s'intéresse à la Gestion des Ressources Humaines au sens large et à son évolution historique. Ensuite une deuxième modalité nous conduit à expliquer le cadre théorique dans lequel nous positionnons cette recherche et des différentes théories mobilisées pour l'analyse.

Deux chapitres constituent le contenu de cette partie.

Dans un premier chapitre nous étudions la progression de la GRH. L'objectif est de remonter à la GRH pour comprendre comment elle constitue un terrain de genèse de la GPEC d'entreprise d'une part, et de la GPEC élargie au territoire, d'autre part.

Dans un deuxième chapitre nous ciblons l'analyse sur la GPEC-Territoriale en tant que construction sociotechnique et nous faisons ressortir les théories mobilisées dans la thèse. À partir de l'objet de la recherche nous identifions les théories qui nous semblent les plus appropriées pour appréhender le plus possible la question de la recherche.

Ces deux chapitres, en se complétant, permettent d'avoir une vision globale sur notre positionnement par rapport à la littérature existante sur le sujet. Ils permettent aussi d'avoir un regard sur cette littérature, de comprendre nos choix méthodologiques et les questions de recherches posées.



# CHAPITRE 1 : LA PROGRESSION DE LA GPEC

## ANALYSÉE À TRAVERS LA LITTÉRATURE

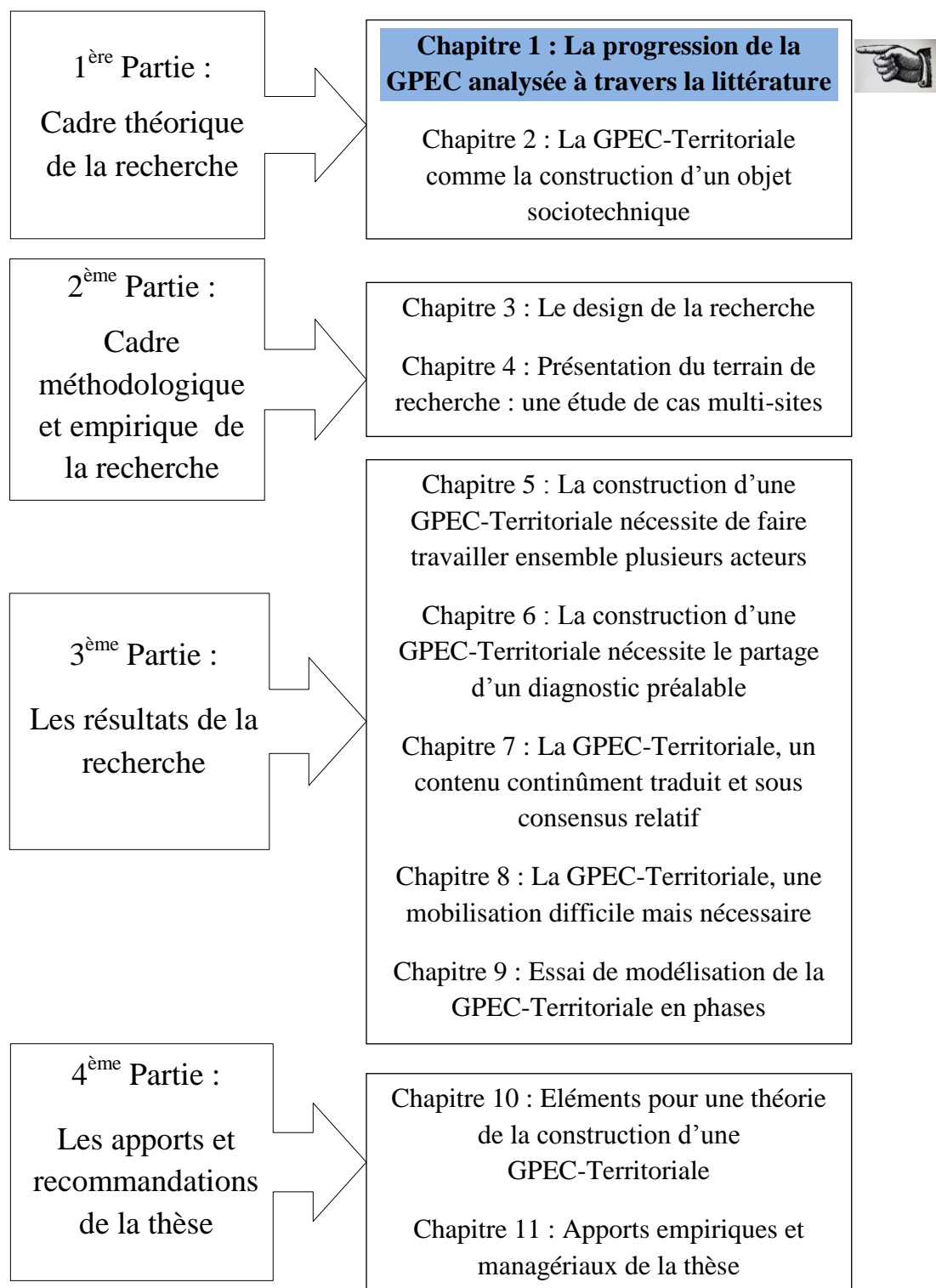


Figure 4: Plan de la thèse et chapitre 1



# **CHAPITRE 1 : LA PROGRESSION DE LA GPEC**

## **ANALYSÉE À TRAVERS LA LITTÉRATURE**

Un détour par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (*GPEC-Territoriale dans la suite du texte*) montre qu'avant son élargissement à la dimension territoriale, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (*GPEC dans la suite du texte*) est organisationnelle. Dans ce cadre, elle doit être resituée dans le contexte général de la Gestion des Ressources Humaines (*GRH dans la suite du texte*). De fait, se préoccuper de la GPEC-Territoriale et de la GPEC nécessite donc de s'interroger sur la GRH en tant que leur terrain de germination. Ainsi, dans ce chapitre, il nous semble nécessaire de centrer notre réflexion sur plusieurs points.

D'abord, nous analysons la GPEC comme étant un outil de la GRH. Dans ce sens nous focalisons notre attention sur les défis auxquels doit faire face la GPEC et la dimension d'anticipation qui doit guider cette démarche.

Ensuite, nous abordons la GPEC dans son évolution contextuelle et l'élargissement de son champ d'application de l'organisation au territoire. Dès lors, nous essayerons de préciser les approches définitionnelles de la GPEC-Territoriale.

Enfin, les raisons pour lesquelles une GPEC-Territoriale peut être mise en place sur un territoire ou dans une filière de même que les enjeux d'un tel dispositif pour les acteurs impliqués dans la démarche seront analysés.

Trois sections nous permettent de traiter les différents éléments de ce chapitre.

La première section est une analyse de la GPEC en prenant pour terrain la GRH. La deuxième section est consacrée à la GPEC en tant que dispositif analysé hier, aujourd'hui et demain. Enfin, la troisième section focalise l'attention sur l'élargissement de la GPEC de la dimension de l'organisation à celle du territoire.



## **Section 1. La GPEC analysée au regard de la GRH**

Si gérer les ressources humaines c'est reconnaître que les hommes ont des ressources et qu'il faut savoir les mobiliser et les développer, cette gestion des ressources humaines conduit à faire le pari et le choix d'intégrer l'homme et ses ressources dans la stratégie globale de l'entreprise. Mais cette approche de la GRH intégrée à l'entreprise ne va pas de soi. En effet, pendant longtemps la question de la main-d'œuvre n'a été traitée ni de façon appropriée ni de façon satisfaisante dans l'entreprise<sup>11</sup>. Aussi la GPEC est un outil de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises et, de nos jours, dans les territoires et dans les filières.

### **I. La GPEC, un outil de la GRH**

En tant qu'outil de GRH, la GPEC permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. Ainsi la GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés. En se positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à la lumière des défis auxquels doit faire face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons une présentation de ces défis semble justifiée.

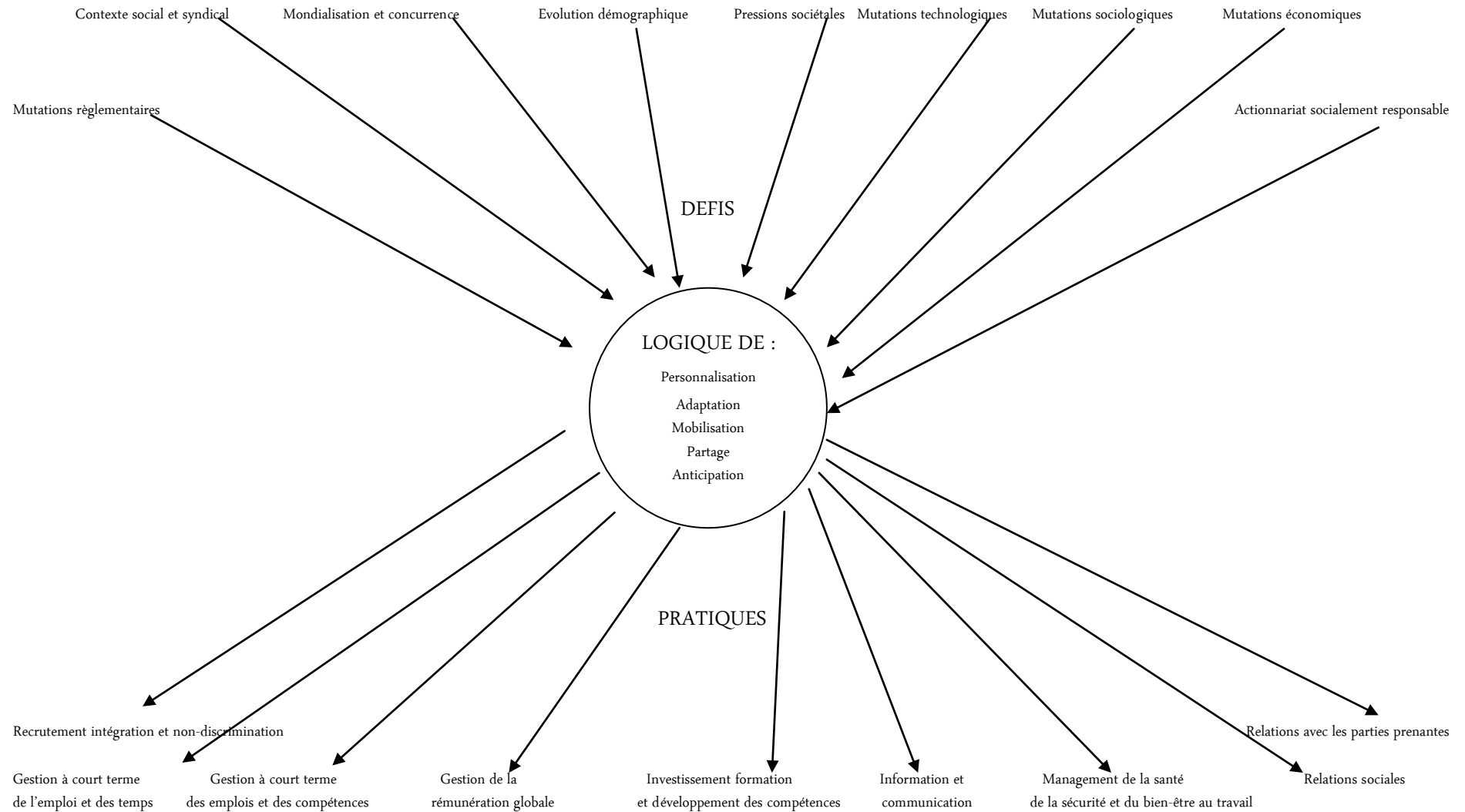
#### **I. 1. La GPEC, un outil face aux défis de la GRH**

Dans une étude sur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable, Beaupré et *al.* (2008) ont identifié quatre enjeux majeurs de la GRH. Selon ces auteurs, la GRH doit faire face à des enjeux démographiques à travers la préparation et la gestion de la relève. La GRH doit faire face également à des exigences de productivité et de qualité des produits et services. La GRH doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique. Enfin la GRH a un rôle à jouer dans l'éthique et la justice organisationnelle. L'objectif est, en définitive, de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain. En ce sens, Fitz-enz et Phillips (1998) affirment que retenir les employés dans leur travail est probablement le plus grand défi à

---

<sup>11</sup> Nous avons présenté en annexe une réflexion sur ce sujet.

relever dans le secteur des ressources humaines. D'une façon plus détaillée, Peretti (2009, p. 2-7) a proposé une approche contingentielle de la GRH (figure n°5). Dans cette approche, il a fait ressortir les liaisons qui peuvent exister entre défis, logiques et pratiques de la GRH. À travers cette approche, nous pouvons identifier huit grands défis auxquels la GRH doit faire face. Ces défis sont ainsi énumérés : les mutations technologiques, les mutations économiques, les mutations sociologiques et la diversité, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, les évolutions démographiques, les partenaires sociaux, le cadre législatif et réglementaire et l'investissement social responsable.



**Figure 5: Modèle contingentiel de la GRH, Source Peretti (2009, p. 3)**

Dans la GRH, la dimension gestionnaire oblige à intégrer dans les différentes démarches un volet de projection vers le futur. En cela, il nous semble judicieux de réfléchir sur la dimension d'anticipation et de prévision dans la GRH et la GPEC.

## **I.2. La GPEC, un outil en cohérence avec l'anticipation dans la GRH**

La question de la prévision et de l'anticipation s'est posée dans la GRH à partir des années 1975. En effet de 1945 à 1974, période appelée « les trente glorieuses », les aspects prévisionnels de la GRH furent peu sollicités. Les entreprises, dans la plupart des pays développés, ont connu à cette époque, une forte croissance économique. De fait, les erreurs de gestion étaient moins apparentes et la GRH se contentait d'un ajustement au quotidien sans nécessité une rigueur extrême. Les périodes de crises ou la période des « trente douloureuses » ont révélé que l'anticipation devrait faire partie intégrante d'une politique de GRH. Si les périodes de gloire et de croissance ont fait oublier la nécessité de l'anticipation dans la GRH, les temps douloureux et de crise ont eu le mérite de rappeler à la GRH ce que l'on peut nommer son cœur d'être, son être premier : la prévision. Puisque la GRH a vocation à s'inscrire dans une démarche de développement durable, elle doit avoir une vraie politique d'anticipation. Cette politique d'anticipation prend encore tout son sens en ces temps de crise économique qui courent et dont nous sommes contemporains. Plus la visibilité est faible et que l'avenir s'assombrit, plus la GRH se doit d'avoir une démarche d'anticipation qui permette le développement des capacités d'adaptation pour pallier les imprévus, les incertitudes, les variations parfois brutales des structures. Comme le précise Peretti (2009, p.10), *« le court terme qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise »*. En conséquence, les politiques d'emploi, de formation, de rémunération, etc. doivent se réfléchir dans un dynamisme d'anticipation. L'anticipation étant une démarche qui semble nécessaire quand on parle de GRH, il nous paraît essentiel de procéder à une analyse des termes qui ont pour cible une démarche orientée vers le futur et qui pourraient accompagner le mot « gestion ».

Durant le développement du premier point de cette section nous avons montré que la GPEC, en tant qu'outil de GRH, est empreinte des vestiges de celle-ci en faisant le lien entre stratégie de l'entreprise, question de management, employabilité, gestion des emplois et des

compétences. Ces différentes questions sont analysées dans une dynamique d'anticipation. Ainsi, dans sa quête de gérer par anticipation les emplois et les compétences, la GPEC nous a orienté, dans notre réflexion, à considérer les concepts qui analysent l'avenir et permettent de mieux appréhender le futur. De fait, se préoccuper des questions de GPEC conduit à analyser et à définir les concepts dont le contenu est orienté vers le futur. Pour ces raisons certains de ces concepts méritent d'être définis pour mieux comprendre les actions qui sont mises en place dans le cadre d'une GPEC.

## **II. Des concepts orientés vers le futur : Prévision, anticipation, prospective, vision**

Pour développer ce point, nous choisissons de procéder en deux étapes : un premier niveau de réflexion générale sur le futur et un deuxième niveau d'analyse qui focalise l'attention sur la prospective. Nous avons isolé la prospective afin de procéder à une réflexion particulière sur celle-ci car la prospective constitue un courant gestionnaire de plus en plus mobilisé dans l'approche des métiers, des emplois et des compétences.

### **II.1. Des réflexions sur le futur**

Dans ce développement, nous proposons de faire le point sur les définitions des termes qui accompagnent le mot « gestion » dans les différentes appellations liées au domaine des ressources humaines. De façon plus large, notre démarche consiste à comprendre les différents termes qui font orienter la réflexion et le regard vers l'avenir. En effet, nous pouvons, d'emblée, affirmer que les notions prévision, anticipation, vision, prédiction, prévention *etc.* sont tournées vers le futur et incitent à poser des actes pour demain. Or dans le rapport avec le futur, il y a une part d'incertitude que l'intelligence humaine ne peut complètement appréhender (Ladrière et *al.*, 2012). Ainsi face à cette incertitude sur l'avenir, on peut adopter deux postures : anticipation ou prédiction (Missonnier, 2007).

#### **II.1.1. Prédire :**

Le terme vient du latin « *prae dicere* » qui signifie « *dire à l'avance* » ou « *annoncer à l'avance ce qui arrivera* ». Mais en parlant de la notion de prédiction, plusieurs questions se posent : sur quoi peut-on se baser pour prédire ? Est-ce par le jeu d'un pouvoir divin comme

dans le cas des oracles que les affirmations sont produites ? Ou la procédure adoptée est-elle de nature purement intuitive ? Ou encore procède-t-on par conjectures ? Et en tout état de cause, les propos prédits seraient-ils jugés en fonction de leur conformité aux résultats escomptés ?

### **II.1.2. La vision :**

Ce concept exprime aussi une notion dont le contenu serait également tourné vers l'avenir. L'emploi de ce terme remonte aux temps prophétiques et religieux. Le visionnaire aurait donc des révélations ou des représentations surnaturelles et divines qui lui apparaissent à l'esprit. Le visionnaire voit dans le présent ce qui adviendrait dans l'avenir en bien ou en mal. Dans l'acception commune et hors du champ religieux, la vision « *désigne la perception par l'organe de la vue ou le mécanisme par lequel les stimuli lumineux donnent naissance à des sensations* » (Smida et Condor, 2001, p. 12). De nos jours, le champ de définition de la vision s'élargit pour devenir l'équivalent du mot « *opinion* » ou « *point de vue* ». En effet, donner sa vision de quelque chose, c'est en donner son point de vue ou son opinion.

### **II.1.3. Anticipation :**

Ce mot vient du latin « *anticipare* » (soit *ante* et *capare*). Ce qui signifie, étymologiquement « *prendre les devants* ». Dans sa vie durant, l'être humain ne peut pas ne pas anticiper. En effet, comme le précise Missonnier (2005, p. 55), « *depuis la nuit des temps, l'anticipation inscrit l'humanité dans le flux incessant d'une temporalité source de créativité et de finitude. Face à son futur, l'individu, le groupe ne peuvent pas ne pas anticiper* ». Anticiper suppose de s'enraciner dans le passé et le présent pour essayer de décider de l'avenir. Nous pouvons dire que ce que l'on anticipe est déjà, en partie, dans le présent et ne se trouve donc pas totalement dans le futur. En d'autres termes, le futur a ses vestiges dans le présent de façon à en conclure que l'humanité baigne sans cesse dans le paradigme du « *déjà et pas encore* » dans la mesure où elle aborde des considérations orientées vers le futur.

L'anticipation consiste à adapter la vision et les projets aux disponibilités futures (Smida et Condor, 2001). Des auteurs tels que Vaillant (1992) ont étudié l'anticipation dans des recherches psychologiques et psychopathologiques pour réfléchir sur les mécanismes de défense. Cet auteur définit comme suit l'anticipation : un *mécanisme de défense visant à réduire ou à annuler les effets des dangers réels ou imaginaires face à l'incertitude et à l'indétermination de l'avenir en voie d'élaboration* (Vaillant, 1992). Quant à Smida et Condor

(2001, p. 17), ils définissent l'anticipation comme « *le mécanisme par lequel les dirigeants collectent des informations en rapport avec leur environnement et les transforment en représentation de l'avenir* ». A priori anticipation et vision se distinguent surtout dans le domaine de la gestion. En effet, en comparant l'anticipation à la vision, les auteurs Smida et Condor (2001) affirment qu'elles diffèrent l'une de l'autre pour deux raisons :

- La première raison est que l'anticipation (au contraire de la vision) est un « *mécanisme par lequel l'individu élabore des images mentales* ». À cet égard, et selon cette distinction, l'anticipation « *est une fonction mentale essentielle* » (Benoît, 2006, p. 149).
- La seconde raison est que les images qui proviennent de l'anticipation ne sont pas nécessairement voulues par les dirigeants qui anticipent.

Dans un contexte de GRH, et selon Thamain (2009), l'anticipation peut être soit une prévision soit une prospection.

L'anticipation est une prévision quand il s'agit d'une continuité. Cette approche qui met l'accent sur la continuité rejoint celle de Missonnier (2007) puisque la continuité suppose l'enracinement et la conformité par rapport au passé et/ou au présent.

L'anticipation est prospective quand il s'agit de rupture. De fait, la continuité prônée dans le premier cas disparaît.

À en croire Gilbert (1994), l'essence de la gestion consiste à construire demain et par conséquent, à prévoir. Parler donc de gestion prévisionnelle, serait, d'après cet auteur, un pléonasme. En définitive, construire l'avenir passerait donc par une démarche prospective ou une démarche prévisionnelle. Mais ces deux démarches sont selon Hatem et *al.* (1993), complémentaires car si la prévision est continuité et la prospection est rupture, ces deux logiques de changement portent sur le même objet commun qu'est le futur (Thamain, 2009). En complément de Thamain (2009), les analyses de Smida et Condor (2001) sur l'anticipation font apparaître deux autres considérations : Prédiction et description. En effet, selon ces auteurs, l'anticipation peut être prédictive ou descriptive.

L'anticipation est prédictive lorsque l'environnement général de fonctionnement est stable. Dans ce cas, l'anticipation n'est qu'une « *extrapolation des tendances* ».

L'anticipation est descriptive lorsqu'elle permet la construction de scénarii quant à l'avenir et permet de préparer, par la même occasion, les individus à faire face aux « *incertitudes du lendemain* ». Envisager les scénarii de l'avenir rejoint l'idée de Thamain (2009, p. 272) quand il parle de l'anticipation comme « *construction des futurs possibles* ».

Pour sortir de cette distinction, ne serait-il pas plus simple de parler de gestion anticipative ? En effet, l'utilisation du terme « anticipation » permettrait de montrer que la GRH propose une vision à court, moyen et long terme.

## **II.2. Quid de la prospective ?**

### **II.2.1. Présentation générale de la prospective**

À l'instar des autres termes ci-dessus étudiés, la prospective est une démarche orientée vers l'avenir. Mais une prospective sans dispositif d'opérationnalisation, sans plan construit vers la réalisation d'actions est vaine. La finalité propre de la prospective est donc d'être au service de l'action (Scouarnec, 2008). C'est en tout cas ce possible manque d'opérationnalisation qui a fait l'objet de la plupart des critiques auxquelles a fait face la prospective. De nos jours, il semble que pour une approche renouvelée et corrective de la prospective (Montil, 2002), il faille réfléchir davantage sur le caractère actionnable de cette approche. Il est aussi nécessaire d'aller vers un *renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines en interrogeant la complémentarité entre prévision et prospective* (Brillet et Hulin, 2010). Quatre motivations ont été retenues pour permettre la mise en œuvre de cette finalité de la prospective : des motivations de nature théorique, des motivations de nature méthodologique, des motivations de nature pratique et des motivations de nature pédagogique (Scouarnec, 2008).

Focalisons-nous, ici, uniquement sur le niveau théorique. Sur ce point, il va s'agir d'une refondation en ce qui concerne la vision et l'avenir. Le désir profond de l'homme pour connaître l'avenir sera transposé dans le cadre des organisations et des territoires en ce qui concerne les actions élargies à cette échelle. L'objectif recherché dans les entreprises et de plus en plus dans les territoires est d'interroger l'avenir, de l'étudier afin d'en dégager les solutions d'actions à mettre en place dès aujourd'hui pour le corriger si nécessaire.

Selon Gaston Berger, la prospective consiste à « *voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme* ». Dès lors, l'entreprise qui emprunte cette voie doit



pouvoir intégrer dans sa stratégie de fonctionnement la dimension humaine. En ce sens et selon cette définition de la prospective nous pouvons identifier un rapprochement entre la prospective et la définition du développement durable dans la mesure où dans la prospective, l'homme est au cœur du dispositif au même titre que dans le champ du développement durable (*répondre aux besoins des hommes d'aujourd'hui sans nuire à ceux des générations futures*). Dans ces deux cas, la dimension humaine doit être largement prise en compte.

**Comment peut-on prendre en compte complètement cette dimension humaine dans la prospective ?**

La réponse à cette question conduit à considérer la dimension multidisciplinaire que doit revêtir la prospective. De fait, emprunter le chemin de la prospective suppose de s'ouvrir à d'autres champs disciplinaires afin de bien étudier, de s'interroger et d'anticiper les futurs possibles, plausibles et même probables sans toutefois rechercher la certitude dans leur réalisation. La littérature nous révèle des caractéristiques de la prospective. Mais quelles en sont-elles ? Selon Hatem et Prél (1995) repris par Scouarnec (2008), cinq caractéristiques de la prospective peuvent être identifiées. Le tableau, ci-après, reprend ces différents types de caractéristiques et leurs contenus.

Type de caractéristiques	Contenus
Approche globale	La prospective est pluridisciplinaire et transversale. Une approche systémique permet d'éclairer la complexité du réel. La dimension du long terme est nécessaire. La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.
Approche Longue	La prospective a pour ambition de voir large et loin : - parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds. - parce que seule la vision longue permet de faire émerger les ruptures, les seuils, les inversions de tendance, de « <i>périodiser</i> » des cheminements. - parce que l'avenir introduit des degrés de liberté croissants avec l'horizon temporel : à court terme, on peut réagir, à long terme, on peut réagir.
Approche Rationnelle	La démarche doit s'appuyer sur le bon sens et la rigueur en utilisant des outils éprouvés et en privilégiant la lisibilité et la transparence.
Approche d'appropriation	Seule une démarche participative, impliquant en profondeur les décideurs et leurs conseillers permet de donner la valeur opérationnelle recherchée.
Vision pour l'action	La prospective renvoie à deux préoccupations distinctes : - <i>Un souci d'anticipation</i> : on explore le futur afin de déceler les lignes directrices des grandes évolutions en cours, les principales incertitudes, les ruptures potentielles – <i>Une volonté d'action</i> : on ne cherche pas à prédire l'avenir mais à le construire, en agissant sur ce qui est maîtrisable.

Tableau 1: Les caractéristiques de la prospective, adaptée de Hatem et Prél (1995), Source, Scouarnec (2008, p. 173)

À partir de ces différentes données et des caractéristiques de la prospective, il nous semble judicieux d'utiliser la prospective dans le champ des sciences de gestion et en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Plus concrètement, la prospective peut

aider les entreprises dans l'élaboration d'outils de gestion anticipée des ressources humaines tels que la GPEC. Dans l'esprit d'extension ou d'élargissement de la GPEC ou plutôt de la GRH au territoire, la prospective, vue dans le cadre d'une construction de cette démarche prend toute son importance. En effet, elle permettra d'analyser les futurs possibles sur un territoire de façon plus élaborée car une construction de la GRH élargie au territoire est plus complexe en raison surtout des acteurs multiples qui peuvent intervenir dans l'action et qui sont susceptibles de subir des impacts des actions qui vont être mises en place. Valorisée, de nos jours pour ses apports dans le cadre de la construction d'actions par interrogation du futur, la prospective pose cependant des questions méthodologiques nécessaires et utilisables afin de pouvoir mettre des mots et contenus sur l'avenir et permettre la mise en place de ces actions. Si en *prospective*, il existe une multitude de méthodes (Scouarnec, 2008), nous pensons retenir deux parmi celles-ci qui, à notre avis, peuvent être valablement utilisées dans le cadre de la construction d'une GRH élargie au territoire. Nous proposons donc d'utiliser d'une part, la méthode de scénario et d'autre part, la méthode de dires d'expert. C'est pourquoi il nous semble judicieux d'analyser un peu plus en détail chacune de ces deux méthodes.

### **II.2.2. La méthode de scénario**

Selon Julien et *al.* (1975, p. 254), « *la méthode de scénario est une démarche synthétique qui, d'une part, simule étape par étape et d'une manière plausible et cohérente une suite d'événements conduisant un système à une situation future et qui d'autre part, présente une image d'ensemble de celle-ci. Elle se fonde sur des analyses synchroniques et diachroniques ; les premiers simulent l'état du système à un moment donné et sont orientés par la description cohérente tandis que les secondes se penchent sur l'enchaînement des événements et sont amenés à mettre l'accent sur la causalité et les interrelations entre ceux-ci* ». La méthode de scénario nous donne une vision de l'avenir à partir de plusieurs discussions sur les évolutions possibles sur la base de certaines considérations présentes. De fait, l'avenir peut être vu différemment en fonction de l'objectif qu'on cherche à atteindre à travers la méthode de scénario. Sur la base des données du système considéré au départ, il faut assigner une vision d'anticipation ou d'exploration laquelle devra être atteinte à travers des chemins variés. L'avenir se dessine alors à partir des prémisses se trouvant dans le présent. L'effort premier à accomplir est de chercher à bien connaître le présent en tant que vestige du futur. Quatre types de scénarii sont identifiés et résumés par Julien et *al.* (1975) dans le tableau suivant.

	Types de scénario	But du scénario	Prémisse du scénario	Cheminement utilisé
Scénario exploratoire	Scénario tendanciel	Cherche à identifier un futur possible	Assume la permanence et la prédominance des tendances lourdes	Examine la continuation de ces tendances dans l'avenir
	Scénario d'enca-drement	Veut délimiter l'espace des futurs possibles	Assume la permanence et la prédominance de certaines tendances lourdes (privilegiées)	Fait varier de façon extrême les hypothèses concernant l'évolution de ces tendances
Scénario d'anticipation	Scénario normatif	Cherche à produire une image d'un futur possible et souhaitable	Assume que l'on peut déterminer tout d'abord un ensemble d'objectifs à réaliser	Fait la synthèse de ces objectifs et relie cette image du futur au présent par un cheminement plausible
	Scénario contrasté	Esquisse un futur souhaitable à la frontière des possibles	Assume que l'on peut déterminer tout d'abord un ensemble d'objectifs à réaliser s'écartant des objectifs de référence	Fait la synthèse de ces objectifs et relie cette image du futur au présent par un cheminement plausible

Tableau 2: Recensement et analyse des types de scénarii, Source, Julien et al. (1975, p. 255).

La méthode de scénario peut s'avérer difficile à être pratiquée surtout si le système dont on envisage l'avenir est complexe. En effet, plus le système est complexe, plus la connaissance des éléments de ce système sera difficile et par conséquent les futurs possibles seront également difficiles à être identifiés. Le chercheur, dans le cadre d'une démarche de GRH élargie au territoire devra, avec les autres acteurs impliqués dans la co-construction de cette démarche, étudier en premier lieu le système de référence. C'est la condition qui semble être *sine qua none* pour aboutir à une prise en compte complète des scénarii envisagés.

Dans la construction d'une GPEC, l'utilisation de la méthode de scénario peut permettre aux acteurs engagés dans une telle démarche d'envisager les futurs possibles afin de penser des actions qui pourront répondre le mieux à leur souhait. Que ce soit dans le cas d'une exploration ou d'une anticipation, la méthode de scénario peut être utilisée à bon escient.

Pour compléter l'analyse sur la prospective et éclairer les acteurs dans la mise en place d'actions qui relèvent de ce champ, une autre méthode peut être utilisée. Il s'agit de la méthode de dires d'expert que nous proposons d'analyser dans le point suivant.

### **II.2.3. La méthode de dires d'expert**

La deuxième méthode prospective qui est celle du recours aux dires d'expert est certainement l'une des méthodes les plus classiques dans ce domaine. Recourir à la méthode de dires d'expert se justifie car *les processus de changement organisationnel où aucun acteur n'est capable de définir à l'avance le fonctionnement visé posent un redoutable défi aux théories classiques. Or ces types de situations sont de plus en plus fréquents dans les entreprises* (Hatchuel et Weil, 1993). Ainsi créer une dynamique de production de connaissance et de savoir utiles aux acteurs dans les projets complexes et orientés vers l'avenir est nécessaire. Mais qu'est-ce qu'un expert ? Selon le dictionnaire Larousse *illustré 1996*, l'expert est une *personne qui a une parfaite connaissance d'une chose due à une longue pratique et devient par cette occasion apte à en juger le contenu*. L'expert est alors une personne compétente pour répondre aux questions posées ou pour étudier en profondeur le sujet en question. En tout état de cause, l'expert n'est expert que dans un domaine déterminé ou sur un sujet précis. D'ailleurs les tribunaux lors de certaines décisions qui nécessitent l'éclairage des connaisseurs avertis font appel à des experts en psychiatrie, en assurance, en balistique *etc.* Il y a donc une proximité entre le sujet d'expertise et l'expert. L'expert a des connaissances techniques, relationnelles, environnementales sur le sujet traité. Un *système d'expert en tant que démarche de rationalisation alliant sophistication et action participative* (Hatchuel et Weil, 1992) peut être adopté par les acteurs qui souhaitent recourir à l'expertise. Selon Roubelat (1999) cité par Scouarnec (2008), on peut consulter un expert *en raison de son rôle dans les processus de décision liés à la problématique. On peut également consulter un expert en raison de sa connaissance directe ou indirecte du sujet*. Recourir à un expert c'est alors se confier à la perception qu'a un individu ou un acteur sur une situation, un phénomène ou un événement donné. L'expert, grâce à sa connaissance parfaite de son domaine d'expertise, peut en dire les suites prévisibles. Il peut aussi statuer sur les probabilités de réalisation d'un

événement. L'expert devient dans la prospective la pièce maîtresse dont dépendent les orientations, les choix et les justifications à donner au cap fixé. Au regard de cette importance de l'expert, il devient indispensable de bien le choisir et de valider les méthodes et manières par lesquelles cette connaissance prospective est produite par dires d'expert. De manière schématique, on peut résumer comme suit le travail avec les experts :

- 1- énoncé et délimitation d'un sujet (ou d'une problématique),
- 2- choix des experts,
- 3- méthodologie de recueil de l'opinion des experts,
- 4- validation des opinions,
- 5- mise en place des plans retenus.

Malgré ces points de vigilance méthodologiques, l'appropriation des dires d'expert est une opération de « *transformation-modélisation* » qui comporte, selon Hatchuel et Weil (1993, p. 44) trois aspects principaux : *la sélection* (tout ce que sait l'expert n'est peut-être pas utile ou n'est pas adapté à la problématique), *la structuration / restructuration* (des concepts plus manipulables ou plus pertinents pour le problème sont introduits dans le savoir partiel), *l'incorporation de connaissances* (favoriser la production de savoir nouveau utile à la résolution du problème posé).

En réfléchissant sur les différentes méthodes prospectives : scénario et dires d'expert, nous constituons pour la suite de notre thèse des apports nécessaires pour mieux analyser la construction d'une GPEC-Territoriale. En effet, dans une telle démarche, les acteurs du territoire sont face à des paramètres qu'ils ne peuvent maîtriser totalement sans un travail collaboratif de construction de connaissances, de dires d'expert ou d'analyse des scénarii.

Etapes	Moyens de mise en exécution
Enoncé et délimitation d'un sujet (ou d'une problématique)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identification de l'attente des acteurs</li><li>- Définition du contenu d'une problématique</li></ul>
Choix des experts	<ul style="list-style-type: none"><li>- Etablir les critères de choix de l'expert</li><li>- Choisir les experts qui répondent aux critères retenus</li></ul>
Méthodologie de recueil des avis d'experts	<ul style="list-style-type: none"><li>- Choix de la méthodologie (questionnaire, grille d'entretien, analyse de données contextuelles, <i>etc.</i>)</li><li>- Validation de la méthodologie par les acteurs pilotes du projet</li></ul>
Validation des opinions des experts	<ul style="list-style-type: none"><li>- Travail en groupe ou en sous-groupe,</li><li>- Envoi et validation des opinions de chaque expert par son pair</li><li>- Itération des validations jusqu'à obtention de consensus des experts</li></ul>
Mise en place des plans d'actions	Appropriation des opinions par les commanditaires de l'action ou des acteurs pilotes de la démarche

Tableau 3: Méthode de recours aux dires d'experts

Nous pouvons noter, d'ores et déjà, que dans le cadre de la construction de la GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 sur la filière Bois et qui fait partie de notre travail de thèse, les acteurs ont eu recours à Arbocentre, organisme reconnu à leurs yeux comme expert dans le domaine. Sur la base de cette collaboration, Arbocentre réalisa une étude prospective à cinq, dix et quinze ans sur l'évolution en volume d'activité économique de la filière Bois et essaya d'en mesurer les impacts en termes de métiers, de compétences et d'emplois.

## **Synthèse de la section 1**

À travers cette première section, nous avons essayé d'analyser la GPEC au regard de la GRH. Notre projet dans cette section était de situer la GPEC dans le contexte de la GRH afin de montrer que cet outil de la GRH est empreint des vestiges de celle-ci. En procédant ainsi, nous avons pu montrer que l'anticipation est au cœur de la GPEC et que la GPEC fait le lien entre stratégie d'entreprise, question de management et employabilité des salariés. De même, nous avons pu exposer que, dans son amélioration, la GPEC a plusieurs défis à relever et ces défis relèvent du champ d'action de la GRH. Ce sont notamment des défis démographiques, des défis liés à la productivité et à la qualité des services, des défis relatifs aux questions du bien-être des salariés (santé physique, santé mentale, santé psychologique, conditions de travail, *etc.*), des défis liés à l'éthique et à la justice organisationnelle. Dans la continuité de cette analyse, l'approche contingentielle permet de faire le lien entre défis, logiques et pratiques de la GRH.

La GPEC doit être vue non pas seulement dans une logique d'ajustement mais également et surtout dans une logique d'anticipation. À cet effet, il nous est paru essentiel de réfléchir sur la dimension d'anticipation qui est au cœur de la démarche de GRH, en général, et ce à travers les concepts utilisés dans la littérature et qui sont tournés vers l'avenir. Ces concepts permettent de définir et de construire l'avenir. Les méthodologies prospectives telles que la méthode de dires d'expert et la méthode de scénario sont alors passées en revue.

Après ces analyses, notre étude peut désormais s'orienter vers l'évolution de la GPEC à partir de sa dimension traditionnelle jusque dans les nouvelles dimensions ou variantes qu'elle connaît de nos jours.



## **Section 2. La GPEC hier, aujourd'hui et demain**

En tant qu'outil particulier de la GRH, la GPEC ambitionne de faire des innovations dans ce domaine de gestion. Son évolution contextuelle s'étend aujourd'hui de l'organisation : privée ou publique, au territoire. Cette extension permet d'affirmer que le dispositif de GPEC occupe désormais un champ qui va au-delà de sa sphère originelle. Dans l'ordre chronologique il est pertinent de s'occuper de la naissance et de l'évolution de la GPEC avant d'aborder la question de la GPEC-Territoriale.

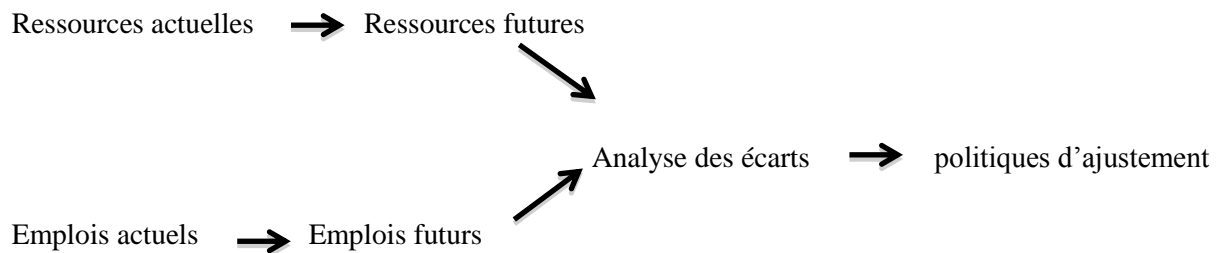
### **I. La GPEC : Analyses et évolutions**

Dans la littérature, plusieurs définitions sont recensées à propos de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Nous pouvons retenir quelques-unes d'entre elles en faisant ressortir les points essentiels de celles-ci.

En effet, l'ANACT (2007) définit la GPEC comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines.

*La GPEC, c'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines visant à faire des salariés des ressources conformes aux attentes de l'entreprise et propices au maintien d'avantages compétitifs. Elle permet la prise en compte de l'aspect évolutif des métiers, des emplois et des qualifications, de prévoir ces évolutions et essayer d'y répondre par l'adaptation des hommes et de l'organisation du travail. La GPEC traduit les orientations stratégiques des directeurs d'entreprise en politiques d'emploi. Elle vise à réduire les écarts entre les ressources disponibles (en effectifs et en compétences) et les besoins (quantitatifs et qualitatifs) et définit à cette fin des plans d'actions (bilan professionnel, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconvertir lorsque leurs emplois sont appelés à disparaître (Dietrich et Pigeyre, 2011, p. 64).*

Mallet (1991) propose une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et des emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs selon le schéma ci-après :



**Figure 6: Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991), Source Baruel Bencherqui et al. (2010, p. 4)**

En réfléchissant sur la GPEC, on peut également retenir la définition proposée par Citeau (2000) selon laquelle « *la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles)* ».

Henri Rouilleault (2007), quant à lui, identifie deux volets dans la GPEC : un volet collectif *pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ressources* ; un volet individuel *pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel*. Ainsi la GPEC est une gestion qui prend en considération ces deux volets dans le choix stratégique de l'entreprise et des contraintes environnementales dans lesquelles elle est immergée.

De fait, la GPEC, en tant que *gestion anticipative et préventive des ressources humaines s'adapte aux spécificités de l'entreprise ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs et est proportionnée à ses ressources. Elle implique les responsables opérationnels, l'encadrement de proximité, l'outil de dialogue social et les représentants du personnel* (Chappert, 2008).

Pour mettre en place une démarche de GPEC, plusieurs phases peuvent être identifiées dans sa construction. Nous proposons, ci-après, un récapitulatif des étapes avec les contenus qui pourraient leur être associés.

<b>Etapes</b>	<b>Contenus</b>
Etape 1	A partir d'une analyse exogène de l'environnement et des différentes évolutions (marché, emploi, métier, pyramide des âges, <i>etc.</i> ), établir un état des lieux à un temps t, et une estimation prospective à un temps t+1 et/ou t+2 précisant les besoins actuels et futurs (emplois) et les ressources actuelles et futures (personnel).
Etape 2	Etablir un diagnostic stratégique interne sur la base : des évolutions attendues en termes de parts de marché, développement/innovation de produits, recherche de clients et fournisseurs nouveaux, <i>etc.</i> qui impliquent les besoins en emplois et en compétences attendus dans l'organisation.
Etape 3	Etablir un diagnostic interne qui illustre les ressources humaines et compétences disponibles dans l'organisation.
Etape 4	Confronter l'état prospectif (emplois, compétences) à l'état actuel (ressources humaines, compétences) et analyser les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs éventuels qui en découlent.
Etape 5	Définir des politiques d'ajustement visant à réduire les écarts constatés ou à s'adapter à leurs évolutions.
Etape 6	Définition d'un horizon temporel (3 à 5 ans) et mise en œuvre des plans d'actions successifs pour pallier les décalages constatés.

**Tableau 4: Étapes de mise en œuvre d'une GPEC**

Bernier et Grésillon (2014) quant à eux identifient des phases dans la démarche de construction :

- la stratégie de l'entreprise,
- les impacts de la stratégie,
- la mobilité au service de la GPEC,
- la formation au service de la GPEC.

À ces quatre phases s'ajoutent deux autres : la communication et le suivi de la GPEC qui associent direction, comité d'entreprise, manager, *etc.*

Ces différentes étapes sont présentées par ces auteurs sous la forme d'une figure explicative et schématique dont voici le contenu.

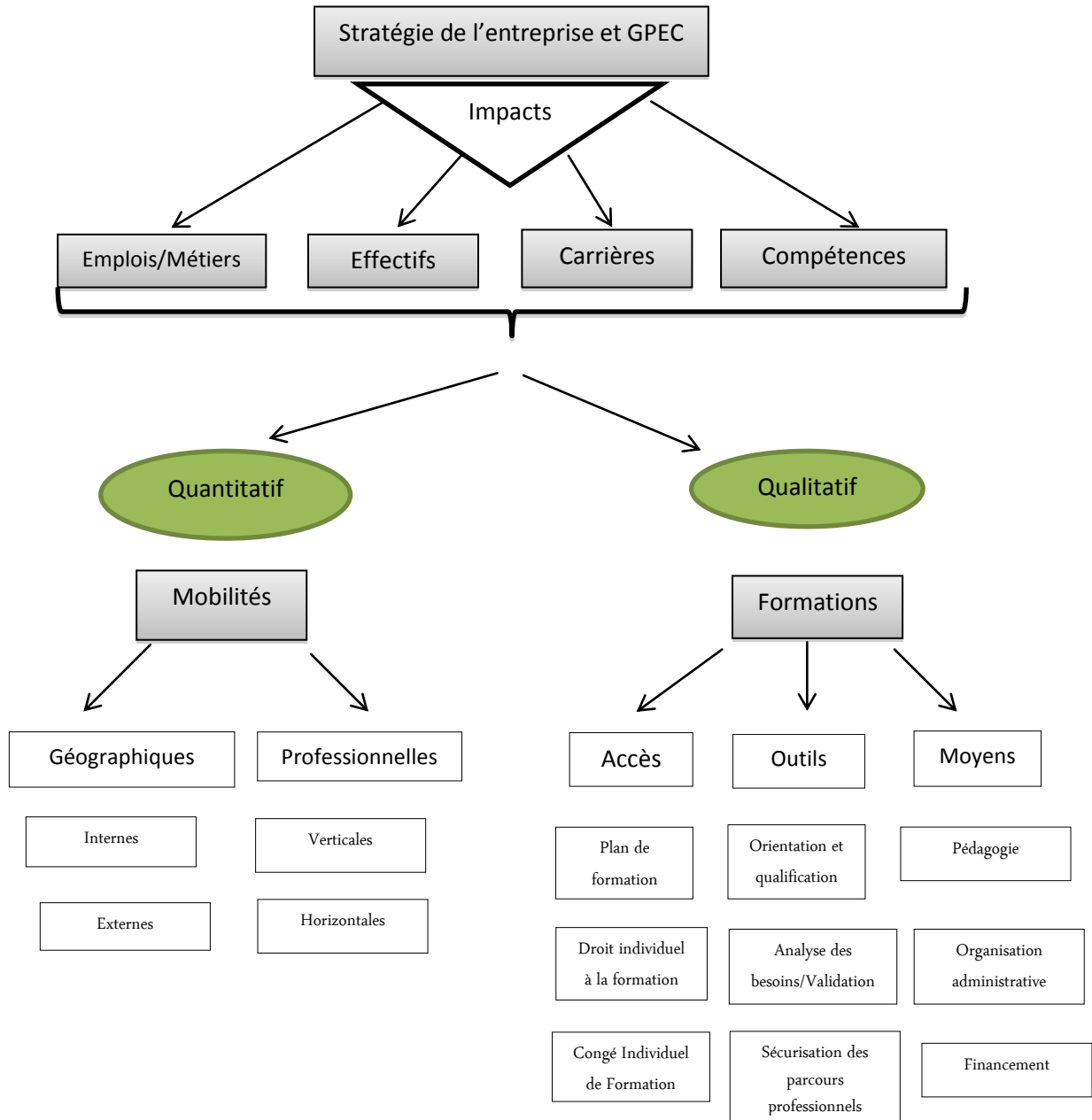


Figure 7: Les étapes d'une GPEC, Source Bernier et Grésillon, (2014, p. 19)

La stratégie de l'entreprise peut être définie comme un choix d'orientation à moyen terme en proactivité avec l'environnement changeant et en tenant compte de différents scénarii sur l'évolution des marchés et des opportunités. Cette stratégie de l'entreprise conduit à définir une stratégie RH en analysant les impacts quantitatifs et qualitatifs qu'elle peut avoir sur les

RH. Dans les faits, la stratégie d'entreprise est donc un préalable à la stratégie RH. En matière de GPEC la stratégie tend à répondre aux objectifs que se donne l'entreprise en intégrant une gestion adaptée aux salariés en fonction des métiers, emplois, effectifs, carrières. Elle tient compte des approches opérationnelles de mobilités géographiques et professionnelles. La question centrale dans la démarche est de tout mettre en œuvre afin de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise tout en prenant en considération l'impact de la stratégie sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences (Bernier et Grésillon, 2014, p. 54).

Aussi d'un point de vue chronologique, le modèle de la gestion prévisionnelle des ressources, dont la GPEC, a évolué depuis les années 1960. Dietrich et Pigeys, (p. 63) proposent une évolution de ce modèle que nous présentons sous la forme d'un tableau en résumant les idées principales qui sont associées à chaque étape.

	Années 1965-1975	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Modèles d'entreprise	Grandes entreprises, activités diversifiées	Entreprises flexibles	Recentrage sur le cœur de métier, fusions-acquisitions, entreprise-réseau	Entreprise-Réseau
Environnement	Croissance, plein emploi	Crise, licenciement	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie	Instabilité économique, mondialisation
Modèles de gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle du personnel	Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi	Management des compétences et de la performance	Management des compétences, gestion de la mobilité
Focale d'analyse	Effectifs/carrières	Effectifs/emplois	Compétences/activités	Métiers/compétences
Concepts clés	Poste	Emplois types	Compétences	Employabilité
Outils caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation	Cartographies d'emploi, détection des emplois sensibles	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des métiers

**Tableau 5: Évolution des modèles de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines, Dietrich et Pigeys, (2011, p 63)**

En complément de sa construction comme outil de gestion dans les organisations, la GPEC relève du champ législatif. Elle est souvent le résultat des orientations du législateur et des

décisions judiciaires. Par exemple, la loi du 18 janvier 2005 dite loi de cohésion sociale édicte des articles qui régissent des aspects de la GPEC. Ainsi, l'article 72 complète par les articles L.320-2 et L.320-3 le titre II du livre III du code du travail dont le chapitre préliminaire est intitulé : « Gestion de l'emploi et des compétences. Prévention des conséquences des mutations économiques ». L'article L.320-2 stipule que *dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens du II de l'article L. 439-1 qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire au sens des deuxième et troisième alinéas de l'article L. 439-6 comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article.*

*Si un accord de groupe est conclu sur les thèmes inclus dans le champ de la négociation triennale visée à l'alinéa précédent, les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord de groupe sont réputées avoir satisfait aux obligations du même alinéa.*

*Quant à l'article L.320-3, il stipule que des accords d'entreprise, de groupe ou de branche peuvent fixer, par dérogation<sup>12</sup> les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement économique d'au moins dix salariés sur une même période de trente jours. Ces accords fixent les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise, et peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi et obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions. Ils peuvent organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe. Ces accords peuvent aussi déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi mentionné à l'article L. 321-4-1 fait l'objet d'un accord, et*

---

<sup>12</sup> Dérogations aux dispositions du livre III et du livre IV

*anticiper le contenu de celui-ci. Les accords prévus au présent article ne peuvent déroger aux dispositions du troisième alinéa de l'article L. 321-1, à celles des onze premiers alinéas de l'article L. 321-4, ni à celles des articles L. 321-9 et L. 431-5. Toute action en contestation visant tout ou partie de ces accords doit être formée, à peine d'irrecevabilité, avant l'expiration d'un délai de trois mois à compter de la date d'accomplissement de la formalité prévue au premier alinéa de l'article L. 132-10. Toutefois, ce délai est porté à douze mois pour les accords qui déterminent ou anticipent le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi mentionné à l'article L. 321-4-1.*

De manière synthétique Chappert et Parlier (2008, p. 2), résument en *quatre pierres angulaires* la loi de cohésion sociale sur l'obligation triennale de négocier la GPEC pour les entreprises et les groupes de plus de 300 salariés ainsi que les groupes de dimension communautaire comportant un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, et les branches professionnelles :

1. « Information et consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salariés » ;
2. « Mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, de VAE, de bilan de compétences, de même que les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés » ;
3. « A titre facultatif, information et consultation du CE lors d'un licenciement économique, d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi, concernant le contenu d'un PSE par dérogation aux dispositions des livres III et IV du code du travail » ;
4. « Conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle ».

Les accords de GPEC sont prévus et sont négociés régulièrement par les différentes parties prenantes concernées par le dispositif. Selon Chappert (2008, p. 10), ces accords dans leurs négociations, permettent de :

- développer une visibilité de l'impact des évolutions économiques, technologiques et démographiques sur les métiers et compétences requises ;

- entrer dans une logique de dialogue social et de consensus à froid sur une gestion préventive des compétences et de mobilités nécessaires ;
- articuler les différents outils de la mobilité et de la formation ;
- intégrer la réflexion à celle des territoires et des branches professionnelles ;
- prendre en compte les effets de vieillissement et de renforcer le lien avec la gestion des âges sans discriminer la population âgée.

Dans sa conception actuelle, la GPEC connaît certaines limites voire des critiques. Ces critiques et limites qui poussent les acteurs à réfléchir sur un modèle de GPEC qui dépasse le cadre des organisations pour s'étendre à l'échelle des territoires ou des filières, seront abordées dans les développements *infra*.

Afin d'aller plus avant dans la compréhension de cette gestion, nous proposons de nous arrêter de façon sommaire sur quelques concepts qu'elle mobilise sans revenir sur l'aspect de l'anticipation que nous avons déjà développé dans les pages *supra*.

## **II. Les concepts mobilisés dans la GPEC**

En abordant ce deuxième point dans notre section nous voudrions poser un cadre pour les concepts : emploi et compétence mobilisés dans la GPEC. Le but est de circonscrire le contenu de ces concepts de manière à pouvoir les utiliser dans l'analyse de la GPEC-Territoriale. En effet, si l'emploi et les compétences se gèrent dans une organisation à travers un lien de subordination contractuelle notamment à travers un contrat de travail, la mobilité voulue ou forcée des employés pose la question de la gestion de ces emplois et compétences à une échelle inter-organisationnelle. Dès lors, pour fluidifier ces mobilités des employés il devient opportun de réfléchir sur les concepts d'emploi et de compétence de manière à permettre aux acteurs d'avoir une base de connaissance commune. Ainsi, dans la construction des actions de GPEC-Territoriale les acteurs pourront identifier des critères communs de formation, d'emploi ou de compétence à adopter.



## II. 1. L'emploi dans la GPEC

L'emploi est la contextualisation d'un métier dans le secteur d'activité d'une entreprise. C'est donc ce qu'une entreprise souhaite faire d'un métier dans son propre secteur activité. L'emploi « *regroupe des activités et des compétences dont les niveaux et champs sont définis par une organisation de travail et dépendent du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que la performance attendue par l'entreprise : niveau plus fin d'observation et plus contextualisé que le métier* » (Bernier et Grésillon, 2014, p. 72).

Pour Friot (2011, p. 61), l'emploi est « *l'aboutissement de la reconnaissance de la subordination du salarié par rapport à un employeur* ». Définissant ainsi l'emploi, l'auteur le relie, de fait, au contrat de travail. En effet le contrat de travail impose un lien de subordination de l'employé par rapport à son employeur. Sans ce lien de subordination, il ne peut y avoir de contrat de travail. Mais pour être qualifié de contrat de travail, seule la subordination d'une partie par rapport à l'autre ne suffit pas. Il faut rajouter deux autres critères à savoir la rémunération et la réalisation d'une activité. La rémunération permet de distinguer le salarié du bénévole et la réalisation d'une activité permet de distinguer le salarié d'un bénéficiaire de don sous quelque forme que ce soit. L'emploi est le support des droits salariaux, c'est aussi le cadre qui génère ces droits (Friot, 2011) dans le secteur privé et qui lui confère pleinement son champ d'application. Au contraire du secteur privé, dans le secteur public, tout au moins dans le secteur public d'Etat, la rémunération s'appelle des traitements et les droits salariaux sont liés au grade c'est-à-dire à la qualification personnelle reconnue à l'employé par la réussite d'un examen ou d'un concours d'Etat organisé pour le recrutement des fonctionnaires ou des agents assimilés.

Le secteur privé et le secteur public abordent différemment les questions liées au marché du travail. En effet, les fonctionnaires et assimilés échappent, en partie, à la logique du marché du travail car leur droit n'est pas lié à l'emploi en tant que tel. Le concours qui les conduit à occuper un poste dans la fonction publique, suffit, en principe, à leur garantir une stabilité de travail dans le temps<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Nous abordons ici les fonctionnaires au sens large (d'Etat, des territoires, des hôpitaux, etc.). Aussi la stabilité du travail dans la fonction publique dont nous faisons allusion se base sur des considérations statutaires actuelles. Ces considérations peuvent évoluer en fonction des textes législatifs et réglementaires car des questions se posent aujourd'hui sur le statut des fonctionnaires et des discussions sur ces sujets dits sensibles pourraient changer ou faire évoluer la donne actuelle.

Dans le secteur privé, le salarié est tributaire du marché de l'emploi et de la bonne activité de l'entreprise qui l'emploie. De nos jours il est plus difficile d'avoir la garantie d'une carrière rectiligne et continue qui consiste à occuper un même emploi du début de carrière jusqu'à la fin de celle-ci. Bien souvent on remarque dans un curriculum vitae des coupures d'activités et des changements d'employeurs, de secteur d'activité ou de branche professionnelle en raison de rupture de contrat de travail pour des causes diverses. En réalité et sur la base de constats de plus en plus récurrents, le contrat de travail, quoique signé pour une durée indéterminée, n'est plus le gage d'une stabilité d'emploi. De fait, la crise du salariat est la précarité car là où est l'emploi, là aussi peut être la précarité. L'objectif des pouvoirs publics, des entreprises et des partenaires sociaux est de sécuriser l'emploi et d'éviter le plus possible d'exposer les hommes et les femmes à la précarité en intégrant à leurs réflexions des dispositifs de GRH sans cesse renouvelés. Ainsi les discussions sur la flexibilité, sur les temps et conditions de travail, sur les compétitivités des entreprises, sur les accords de branche, sur les dispositifs de formation, *etc.* sont à l'ordre du jour et des mesures et dispositions alliant flexibilité et sécurité de l'emploi sont de plus en plus mises en place en Europe et dans les entreprises. Parler de l'emploi conduit donc à s'interroger sur le chômage, sur le plein emploi et sur la notion d'emploi type. Des études comparatives entre plusieurs pays d'Europe voire du monde permettent de savoir les pays ou les zones dans lesquelles il y a plus ou moins de chômage, les catégories sociales touchées dans chaque cas et les secteurs et métiers en tension.

Quant à l'emploi type, Cereq (1974) repris par Friot (2011), le définit comme étant *l'ensemble des situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu*. L'emploi type suppose donc d'identifier en amont la similitude et l'homogénéité entre des activités. Mais la question qui demeure est celle des critères sur lesquels on s'appuie ou sur lesquels on peut s'appuyer pour définir ces similitudes et ces homogénéités. Sur la base de cette considération, et à notre avis, l'emploi type relève d'un idéal qu'il est difficile d'atteindre.

Bernier et Grésillon, (2014) identifient et analysent plusieurs types d'emploi :

- les *emplois en émergence*, c'est-à-dire des emplois nouveaux dans les entreprises sans que ce ne soit forcément des métiers en création mais des métiers absents de la cartographie actuelle,

- les *emplois en tension*, c'est-à-dire ceux qui connaissent des difficultés de recrutement. Il peut s'agir des difficultés pour trouver des compétences correspondantes à cet emploi du fait de leur rareté sur le marché ou dans l'entreprise,
- l'*emploi stratégique* : il peut être qualifié d'emploi sans lequel le fonctionnement de l'entreprise peut s'avérer difficile voire impossible. Les parties prenantes de l'entreprise devront faire attention aux emplois stratégiques et à ceux qui les occupent. Les salariés qui occupent ces emplois devront être fidélisés.
- l'*emploi lié à un risque démographique* : ce sont des emplois liés à des tranches d'âge spécifique,
- l'*emploi sensible* : c'est un emploi en déclin ou menacé voire sujet à disparition,
- l'*emploi en développement* : c'est-à-dire un emploi qui connaît un essor dans le déploiement des compétences,
- l'*emploi sans évolution prévisible* : ce sont des métiers qui n'évoluent pas mais que l'on pourrait faire évoluer.

Bernier et Grésillon (2014) ont aussi analysé l'emploi dans une approche comparative au regard du métier et de la tâche. Cette analyse révèle que la tâche a un niveau et un champ de compétences plus restreints que ceux de l'emploi, lequel a un niveau et un champ de compétences plus restreints que ceux du métier.

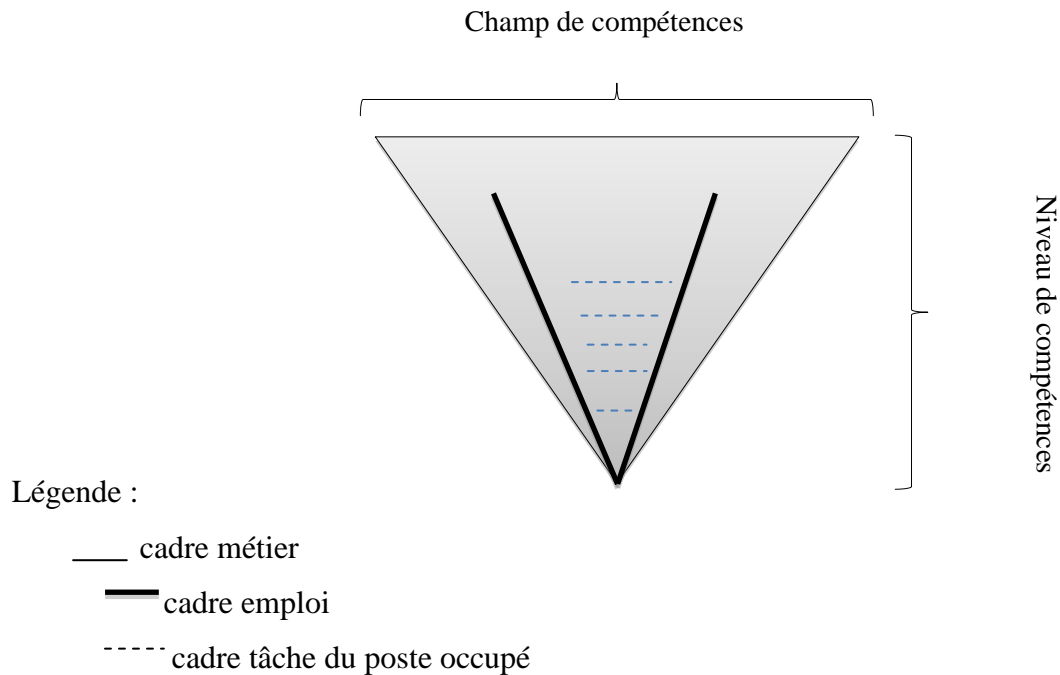


Figure 8: Positionnement de l'emploi au regard du métier et du poste en fonction des compétences attendues, Source Bernier et Grésillon, (2014, p. 73).

Dans une approche prévisionnelle, la gestion des emplois proviendrait des mutations économiques débutées autour des années 1970 jusqu'aux années 1980. Cette gestion prévisionnelle se poursuit à nos jours et les acteurs publics et privés essaient de trouver des dispositifs et des modèles qui pourraient permettre d'inverser progressivement la courbe du chômage. Cette inversion devrait être durable et devrait toucher toutes les catégories socioprofessionnelles.

## II. 2. La compétence dans la GPEC

Aujourd'hui le terme « compétence » est utilisé diversement et à plusieurs occasions de la vie quotidienne. Cet engouement autour du mot remonte aux années 1990. De nos jours on parle de faire un bilan de compétences car la compétence semble être un tremplin pour augmenter son employabilité. De fait, il faut acquérir, diversifier ou améliorer ses compétences pour augmenter son employabilité (Tallard, 2001) c'est-à-dire ses possibilités plus ou moins aisées de trouver un emploi ou de s'y maintenir. La compétence, c'est ce que recherchent les entreprises dans le profil d'un candidat à un emploi. Les conseillers chargés de l'insertion

professionnelle ou d'accompagner dans la reconversion professionnelle recherchent à identifier dans le parcours d'un demandeur d'emploi ou d'un salarié des compétences transférables ou transposables pour faciliter l'obtention d'un emploi ou d'un changement de poste. Cependant les choses sont-elles aussi simples lorsqu'on parle de compétence ? Pour répondre à cette épineuse question, il nous semble opportun de revenir sur la définition même du terme « compétence ».

Dans la littérature, le mot compétence ne fait pas du tout l'unanimité en ce qui concerne sa définition. Il divise aussi bien sur son sens que sur son intérêt (Rey, 2009). En considérant le sens commun et dans une approche « minimaliste », une compétence est « *la capacité à accomplir un certain type d'actions* », c'est la focalisation sur un savoir. Mais dans les faits, quels sont les critères ou comment est-on capable de juger ce savoir essentiel à la compétence? La solution n'est pas simple. Rey (2009) relève deux difficultés en ce qui concerne la définition même de la compétence. Nous en faisons état ici :

- une première difficulté est liée au caractère inobservable de la compétence. En effet, la compétence faisant apparaître une réalité induite, elle n'est pas directement observable. C'est le résultat observé qui permet de conclure l'existence d'une compétence. La reconnaissance d'une compétence est donc conclue après coup. Il y a une obligation de résultat qui semble être liée intrinsèquement à la compétence. Celui qui n'obtient pas le résultat escompté devient (ou plutôt est) incompetent. De fait et selon cette approche, la compétence est lue à travers le prisme de la performance.

- une deuxième difficulté concerne les postulats sur lesquels se fonde la reconnaissance de la compétence et qui rendent la notion même fragile dans son utilisation. Le premier postulat permet d'affirmer que si un individu a su accomplir une ou plusieurs actions d'un type, alors il saura accomplir toutes les actions de ce même type. Une telle considération renvoie à une démarche inductive. Le deuxième postulat consiste à faire une double récurrence. Une récurrence du côté des situations puisque l'on suppose qu'entre toutes les situations que l'énoncé de la compétence recouvre, il y a quelque chose de commun. Ensuite il y a une récurrence du côté du sujet puisque l'on suppose que celui qui est compétent « *percevra ce qu'il y a de commun entre ces situations multiples auxquelles il fait face et qu'il en tirera profit pour mettre en œuvre les mêmes démarches* ». La question qui vient directement à l'esprit et à laquelle une solution devra être trouvée est de savoir le nombre d'actions réussies à partir duquel il est raisonnable de reconnaître à son auteur l'existence d'une compétence.

En dépit de ces différentes difficultés quant à l'obtention de consensus autour de la notion de compétence, nous pouvons retenir quelques définitions que l'on rencontre dans la littérature.

Aubret et al, (1993, p. 32) reprenant Landsheere (1998), définissent la compétence comme la capacité d'accomplir une tâche de façon satisfaisante, c'est-à-dire la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné<sup>14</sup> en mobilisant de manière intégrée des ressources internes (savoirs, savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui et pour son organisation<sup>15</sup>.

Quant à Vergnaud (2001, p.7) il propose quatre définitions à propos de la compétence. Pour ce faire, il fait une comparaison entre deux sujets A et B :

– *A est plus compétent que B s'il sait faire quelque chose que B ne sait pas faire. Ou encore*

*A est plus compétent au temps t qu'au temps t parce qu'il sait faire quelque chose qu'il ne savait pas faire ;*

– *A est plus compétent que B, s'il s'y prend d'une meilleure manière. Le comparatif « meilleure » suppose des critères supplémentaires : rapidité, fiabilité, économie, élégance, compatibilité avec la manière de procéder des autres, etc. ;*

– *A est plus compétent s'il dispose d'un répertoire de ressources alternatives qui lui permet d'utiliser tantôt une procédure, tantôt une autre, et de s'adapter ainsi plus aisément aux différents cas de figure qui peuvent se présenter;*

– *A est plus compétent s'il sait « se débrouiller » devant une situation nouvelle d'une catégorie jamais rencontrée auparavant.*

La littérature nous révèle aussi l'existence de différents modèles pour définir la compétence : le modèle dit classique, le modèle combinatoire et le modèle de l'exécution finalisée.

- Le modèle dit classique est le plus utilisé. Il fait référence au trépied : savoir, savoir-faire et savoir-être.

---

<sup>14</sup> Michel et Ledru, (1991) cités par Bellier, (1999, p. 235)

<sup>15</sup> Beckers, (2002) citée par Crahay, (2006, p. 57).

- Le modèle combinatoire de ressources considère que l'individu « *réalise avec compétence, des activités en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (savoir-faire, connaissances, qualités personnelles, expériences, etc.) et des réseaux de ressources liées à son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banque de données, etc.)* » (Le Boterf, 1999, p. 28).

- Enfin le modèle de l'exécution finalisée définit la compétence comme la capacité à exécuter une action finalisée. La finalité de l'action c'est ce pourquoi l'action est. C'est ce qui définit profondément la mise en place et la conduite de l'action. C'est la tâche en tant que but à atteindre par la mobilisation de moyens ou d'activités pour y parvenir. Est compétent, celui qui arrive à mobiliser de façon judicieuse et efficace les moyens (personnels, situationnels et environnementaux) pour atteindre la finalité de sa tâche. La situation dans laquelle se trouve l'individu devient donc une variable déterminante dans la définition de la compétence. En effet, l'analyse de la situation et des variables sociales dépend de la clairvoyance normative et cognitive de l'individu. Un même sujet confronté à une même tâche n'organise pas son activité de la même façon en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle il se trouve. De même que deux sujets différents n'organisent pas de la même façon leur activité face à une même tâche. Dès lors, les notions de tâche et d'activité retrouvent pleinement leur sens lorsque l'on parle de compétence.

Au-delà de ces définitions, Oiry (2005, p. 22) évoque quelques caractéristiques de la compétence. Pour lui, la compétence est individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique.

- La compétence est individuelle en tant qu'elle est une caractéristique de l'individu. « *Elle permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel* ». (Parlier, 1994, p. 96) ;

- La compétence est hétérogène car elle agrège des savoir-faire techniques à des « *comportements* », des « *attitudes* », des « *savoir-être* », etc. (Bellier, 1999) ;

- La compétence est contextualisée puisqu'elle est « *indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste* » (Le Boterf, 1994, p. 57) ;

- La compétence est dynamique car elle « *reconstruit de manière dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire, raisonnement)* » (Parlier, 1994, p. 100).

De ces quatre caractéristiques, il ressort que la compétence suppose d'être immédiatement opérationnelle, sans un nouvel apprentissage préalable. L'individu compétent est apte à exercer l'activité pour laquelle la compétence lui a été reconnue de manière immédiate et sans apprentissage à l'aide de savoir et savoir-faire, de conduite-type, de procédure standard (Montmollin, 1984). Dans ce cadre, il s'agit de la dimension cognitive de la compétence.

En dehors de cette dimension cognitive, il y a l'aspect social de la compétence. Cet aspect social est illustré par Defélix, (2005, p. 8) lorsqu'il affirme que « *définir et reconnaître la compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence, c'est le résultat fragile et dynamique d'une négociation invisible entre des acteurs variables et à des niveaux différents* ». La dimension sociale conduit également à lier la compétence à un jugement social. En effet, c'est autrui qui décide si le sujet est compétent ou non dans l'exécution de sa tâche. Ce faisant, on évacue la question du statut de l'organisation. En conséquence, seule la performance compte par rapport à la norme de référence retenue par l'équipe de direction ou de notation.

Dimension sociale et dimension cognitive sont donc deux dimensions à prendre en compte lorsque l'on parle de compétence.



## **Synthèse de la section 2**

Cette section s'est concentrée sur l'analyse de la GPEC. Nous avons abordé la question de sa définition et avons relevé que plusieurs approches la concernant sont mentionnées dans la littérature. L'anticipation des dispositifs qui en découle est aussi exposée dans cette section. De même nous avons présenté que la GPEC est analysée à travers un axe individuel et un axe collectif. Pour construire une GPEC, les auteurs proposent des étapes à parcourir en même temps que des phases de cette réalisation sont identifiées.

Dans l'organisation, la GPEC découle de la stratégie de l'entreprise et reste cohérente avec celle-ci. Le dirigeant et les parties prenantes établissent la voie à suivre pour permettre cette cohérence entre GPEC et stratégie de l'entreprise. Des modèles évolutifs sont produits pour mieux coller à cette exigence.

La GPEC est aussi le fruit des évolutions législatives et des accords entre les branches et les parties prenantes sur les dispositifs. Ainsi, plusieurs articles et recommandations encadrent et conduisent à l'élaboration de dispositifs de GPEC dans les entreprises.

Dans cette section nous avons aussi développé les différents concepts qui sont mobilisés dans la GPEC. Ainsi, nous avons abordé les questions relatives à l'emploi en analysant la réalité à propos de la trajectoire des employés, de la sécurité de l'emploi, du marché de l'emploi, *etc.* et en faisant une comparaison entre le secteur privé et le secteur public. Nous avons abordé, en complément aux questions sur l'emploi, les interrogations liées à la compétence. En définissant ce concept, nous avons montré qu'il pose des difficultés dans sa formalisation et nécessite de faire des récurrences et de s'appuyer sur des postulats. Pour s'approcher le mieux possible de sa compréhension, nous avons présenté des définitions contextuelles et des implications de ces définitions en mobilisant, à cette fin, une revue de littérature.

À travers cette section nous avons essayé de présenter la GPEC sous ses différentes approches et contenus afin de pouvoir nous appuyer sur ce socle pour entamer l'analyse relative à la GPEC-Territoriale. Car, il nous a semblé nécessaire de mieux appréhender la GPEC organisationnelle avant d'aborder une réflexion sur celle-ci lorsque sa dimension est étendue à une échelle de territoire. Ainsi, la section suivante nous permettra de poursuivre la réflexion en intégrant cet aspect territorial.

## **Section 3. Élargissement de la GPEC de l'échelle de l'organisation à celle du territoire**

Nous analysons, dans cette section, le changement d'échelle de la GPEC : de l'organisation au territoire. Comme nous le verrons en détail, ce déplacement d'échelle peut se justifier par divers facteurs mais il pose également des questions nouvelles ou des questions posées différemment en comparaison aux considérations limitées à une seule organisation. Pour conduire ce nouveau champ d'analyse, nous faisons un aperçu contextuel de la situation (I). Ensuite, nous mobilisons quelques théories pour éclairer cet élargissement (II). Dans la mesure où cet élargissement d'échelle sera justifié, nous ferons une analyse conceptuelle de différentes démarches ayant pour but de gérer les emplois et les compétences sur un territoire sans avoir une même dénomination (III). Enfin, le territoire en tant que base de réalisation de ces démarches, sera analysé (IV).

### **I. Aperçu contextuel**

La question est de savoir pourquoi l'on construit ou pourquoi l'on cherche à construire une GPEC-Territoriale. L'aspect territorial ajoute-t-il une dimension nouvelle à la GPEC traditionnelle ou est-il l'aveu de l'échec ou de l'insuffisance de la GPEC organisationnelle ? En vérité, la mise en marche de dispositif de GPEC-Territoriale semble être une reconnaissance affirmée de l'insuffisance de la GPEC traditionnelle à résoudre les problèmes liés à l'emploi et aux compétences<sup>16</sup>. En essayant de résoudre les difficultés rencontrées par la GPEC traditionnelle ou de tenter de lever les limites ou insuffisances de la GPEC organisationnelle, la GPEC-Territoriale ajoute, par la même occasion, une dimension nouvelle à la notion de GPEC. Pour justifier nos propos, nous nous appuyons sur trois approches : une approche réglementaire basée sur les recommandations de l'Etat français, une approche qui découle de la littérature sur le sujet et une approche qui provient du regard des acteurs au sein des entreprises.

En effet, à la suite du guide d'action sur la GPEC-Territoriale élaboré par l'Etat en mai 2010, la circulaire DGEFP du 29 juin 2010 signée par plusieurs ministres à savoir : le ministre de

---

<sup>16</sup> Guide d'action GPEC-Territoriale, 2010

l'économie, le ministre chargé de l'emploi, le ministre de l'industrie, le ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat présente des recommandations. Ladite circulaire stipule que *pour optimiser la sortie de crise et faire face à des évolutions structurelles de l'emploi accélérées par des restructurations industrielles qui touchent encore durement nombre de bassin d'emploi, il est souhaitable de donner un essor nouveau à la mise en place d'un dynamisme territorial de GPEC*. En conséquence, la même circulaire enjoint les préfets de régions et de départements et les DIRECCTE de « *constituer un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC afin de faciliter les pratiques de GPEC et la mise en cohérence des actions de GPEC sectorielles et des opérations de GPEC-Territoriale*. Il nous semble donc que l'Etat français trouve dans la GPEC-Territoriale une valeur « sûre » pour sortir de la crise et faire face au problème du chômage et à la pénurie de l'emploi. La dimension territoriale constitue donc, pour les autorités étatiques, une approche nouvelle qui dépasse et complète l'approche traditionnelle laquelle devient, de fait, insuffisante. La GPEC-Territoriale ambitionne de toucher, dans l'ordre de la perfection, à divers domaines non explorés dans le cadre de la GPEC d'entreprise.

Un deuxième argument qui justifie de dépasser le cadre de la GPEC d'entreprise pour s'étendre à la GPEC-Territoriale émane du ministre français chargé de l'emploi dont les propos sont illustrés dans le guide d'action sur la GPEC-Territoriale. Selon les propos du gouvernement (p. 9), « *la GPEC d'entreprise contient par construction un certain nombre de limites qui sont:*

- *un manque de connaissance de la main-d'œuvre disponible dans le bassin de l'emploi,*
- *un déficit de compréhension des évolutions structurelles et conjoncturelles affectant le territoire d'implantation,*
- *un décrochage des TPE-PME qui restent trop souvent hors de toute démarche prévisionnelle concernant l'emploi et les compétences ».*

La GPEC d'entreprise n'a donc pas été à la hauteur des espérances qu'elle portait dès sa création. C'est peut-être ce qui justifie le manque d'engouement qu'elle suscite auprès des chefs d'entreprise surtout des PME et des TPE. Les chefs d'entreprise méfiants ont des doutes quant à la réelle utilité de cette pratique et surtout si celle-ci permettra d'atteindre les objectifs que lui assignent ses promoteurs. Hélas, l'obligation triennale de négociation de la GPEC imposée par le législateur n'est valable que pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Enfin, un autre argument est relatif aux critiques émises par les acteurs concernés par la GPEC dans les entreprises. L'ANACT, dans un de ses dossiers, en cite quelques-unes de ces principales critiques émises par les acteurs et dont nous présentons l'extrait suivant<sup>17</sup>:

*- Les besoins des entreprises sont difficilement prévisibles. Les entreprises, tout au moins, celles qui relèvent du champ privé, interviennent dans un environnement économique et social instable et incertain. Elles sont par ailleurs de plus en plus soumises à des soubresauts propres à l'évolution de leurs structures (turn-over, fusion-acquisitions,...)*

*- Aussi, les entreprises ne souhaitent pas s'engager. La GPEC a des coûts. Elle suppose des engagements, un formalisme, du temps, de l'implication participative des salariés. Certaines directions d'entreprise considèrent qu'une telle démarche n'est pas compatible avec les contraintes de production et les choix stratégiques existants.*

*- Quant aux salariés et leurs représentants, ils craignent toujours qu'une réflexion autour de la GPEC ne débouche inévitablement sur une réduction des effectifs. Ils restent souvent en attente et ne s'investissent pas.*

*- Les entreprises et l'encadrement notamment peinent à anticiper et à garantir le devenir professionnel de leurs collaborateurs, soit parce qu'ils ne le connaissent pas, soit parce qu'ils ne peuvent pas en parler ; « ...il devient impossible de tirer les salariés vers un futur incertain » (Zarifian, 1996).*

*- La valeur ajoutée de ces actions reste également peu lisible. Restant trop souvent perçue comme un outil au service des Ressources Humaines, la GPEC n'apparaît pas comme assez contributive aux résultats économiques de l'entreprise. Elle ne se traduit pas suffisamment aux yeux des dirigeants par des gains de productivité ou par un meilleur service apporté au client.*

*- L'élaboration d'outils (référentiel, nomenclature des métiers,...) reste une attente et une entrée (trop !) rapide, ne permettant pas l'appropriation par les acteurs de terrain, et n'étant pas pris en charge par le dispositif d'aide à l'élaboration d'un plan de GPEC, qui restera à mettre en action.*

---

<sup>17</sup> Extrait, ANACT Lorraine / Eléments de capitalisation GPEC – Décembre 2007 / Février 2008, p. 2

*- Enfin, les expériences menées souffrent de l'insuffisance d'évaluation ne permettant que peu de partage et encore moins d'ajustement.*

Pour conclure, nous pouvons rappeler avec Baron (2011) que 30 ans après, la GPEC a toujours besoin d'être soutenue car le dispositif n'a pas porté tous ses fruits. Il peine à séduire les chefs d'entreprise lesquels ne croient pas forcément à son succès pour atteindre les résultats qui lui sont assignés. On s'interroge pour savoir si la territorialisation est l'avenir de la GPEC.

Si le territoire paraît devenir le second souffle de la GPEC d'entreprise, celui-ci a aussi un intérêt à s'engager dans de tels dispositifs qui pourraient constituer pour lui un levier de dynamisme socio-économique et d'ouverture vers la mondialisation (Veltz, 2005).

Incitant les préfets à mettre en place des dispositifs de GPEC-Territoriale et à en coordonner leur fonctionnement, l'Etat, à travers la circulaire du 29 juin 2010 précitée, énumère les conditions qui doivent garantir le succès du recours à ce type de GPEC. Nous reprenons ces modalités :

*« a) l'aspect partenarial qui permet d'assurer une démarche fédératrice et légitime autour des partenaires sociaux,*

*b) la mise en œuvre d'une vision prospective, qu'il s'agisse de répondre par anticipation aux besoins d'un territoire, de faire face à des situations de crise (liées à une baisse d'activité d'un secteur ou d'une entreprise structurante territorialement) ou post crise (revitalisation par exemple), voire de développement de nouvelles activités,*

*c) la prise en compte du territoire comme espace adapté à une stratégie globale et coordonnée conduite en faveur de l'emploi et des compétences répondant à des enjeux préalablement définis,*

*d) dans le cadre des Engagements pour le Développement de l'Emploi et les Compétences Territoriaux qui pourront servir de support à de tels projets.*

## II. Analyse de l'élargissement d'échelle

Pour comprendre pourquoi la GRH en général, et la GPEC en particulier, s'élargit de l'organisation au territoire, nous pouvons recourir, dans la littérature, à des cadres théoriques. En choisissant de faire une digression théorique, nous pourrions identifier trois théories qui pourraient nous permettre de saisir ce déplacement d'échelle. Ainsi, la théorie de la contingence, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie des parties prenantes ont pu être mobilisées dans cette démarche d'analyse. Car les facteurs de contingence, les parties prenantes et le système de réseau sont modifiés quand on passe de l'organisation au territoire. Ainsi, dans une logique interne à l'entreprise et dans une logique territoriale, le nombre et la typologie des parties prenantes ne sont pas identiques. De même, le système de réseau fluctue au regard de la quantité d'acteurs sur un territoire et des différents intérêts quelquefois divergents de ceux-ci. La prise en compte des facteurs de contingence dépendra également de l'échelle d'analyse considérée. Au vu de tous ces éléments, il est pertinent d'aller plus avant dans la réflexion sur chacune de ces théories.

### II. 1. Lecture à travers la théorie de la contingence

Les théories de la contingence structurelle relativisent le principe du « *one best way* ». *Elles sont dites théories de la contingence car leurs prescriptions ou leurs découvertes sont contingentes ...cette contingence est dite structurelle car les changements dans les variables vont essentiellement affecter la structure de l'organisation* (Rojot, 2005, p. 91). Ainsi plusieurs variables semblent avoir des impacts sur le fonctionnement ou sur la structure de l'organisation. Ces variables sont soit internes, soit externes à l'organisation. Sont souvent citées comme variables internes, la taille, l'âge de l'organisation, la technologie, la stratégie. Alors que les variables externes peuvent être l'environnement et le territoire (Uzan et al., 2013).

La taille peut concerner le nombre de salariés, le nombre de succursales, le nombre de niveaux hiérarchiques, le nombre de divisions du travail *etc.* qui sont pris en compte dans les différentes organisations. Des relations pourraient être établies entre l'âge de l'organisation, la structure sociale dans l'organisation, la croissance, la diversification des activités, l'innovation, la résistance au changement, la flexibilité, le cycle de vie de l'organisation, *etc.* Les questions semblables peuvent être posées en ce qui concerne la stratégie et la technologie

adoptées dans l'organisation. L'étude de Burns et Stalker (1966)<sup>18</sup> qui porte sur les entreprises anglaises et écossaises a eu pour objectif de déterminer comment les structures organisationnelles des entreprises varient en fonction des différents types d'environnement dans lesquels elles se trouvent situées et où elles ont à opérer. L'environnement y est mesuré à partir de deux taux : la technologie et le marché du produit. De cette étude ont été identifiés plusieurs types d'environnements formant un continuum dont les extrémités sont respectivement : environnement très stable (correspondant aux structures mécanistes), environnement dynamique et changeant (correspondant aux structures organiques) (Rojot, 2005). Les études d'Emery et Trist (1963) d'une part, et de Lawrence et Lorsch (1967) d'autre part, ont permis d'identifier respectivement la complexité de l'environnement et les aspects d'intégration/différenciation que peut adopter l'organisation face à l'environnement. Les études d'Uzan *et al.* (2013), quant à elles, ont émis le constat du territoire comme facteur de contingence des politiques de la RSE et du Développement Durable dans les entreprises.

En ce qui concerne l'analyse de la GRH élargie au territoire, nous pouvons identifier des :

- **contingences externes** : la politique industrielle de l'Etat français au travers de plusieurs structures territoriales et de recommandations, la multiplication des acteurs territoriaux dont les champs de compétences touchent la formation, l'emploi et les métiers ;
- **contingences internes** : la situation individuelle et sociale du salarié, les limites des dispositifs de GRH organisationnelle.

Les auteurs : Le boulaire, Dégruel, Defélix et Retour (2010 ; 2013) ont fourni des explications possibles pour justifier cette extension ou ce passage de la GRH de l'échelle de l'organisation à celle du territoire. Nous nous appuyons, ci-dessous, sur certaines de leurs réflexions pour compléter notre analyse.

### **II.1.1. Les contingences externes**

Comme contingences externes nous pouvons citer la politique industrielle française ancrée sur le territoire, la multiplication des interlocuteurs territoriaux, la prise en compte, par les acteurs, des ressources humaines dans le territoire (Le Boulaire *et al.* 2010).

---

<sup>18</sup> Ces études : Burns et Stalker (1966), Emery et Trist (1963), Lawrence et Lorsch (1967) sont évoquées par Rojot (2005)



La politique industrielle de l'Etat français au travers de plusieurs structures territoriales et de recommandations constitue une contingence externe. Les pouvoirs publics focalisent leur attention et leurs politiques économiques et sociales sur la volonté de mettre en réseau ou de faciliter la mise en réseau sur un territoire donné, des entreprises et des institutions afin de permettre leur coopération locale. Cette démarche de l'Etat français est cohérente avec les pratiques impulsées depuis les années 1990 qui consistent à « clusteriser » les économies nationales en poussant ou en encourageant les entreprises à travailler en réseau. Les modèles de « clusterisation » se retrouvent ainsi dans plusieurs pays avec pour exemple les Etats-Unis à travers la Silicon Valley ou la Route 128. La France a donc territorialisé sa politique industrielle à travers plusieurs dispositifs. Ainsi, plusieurs dispositifs correspondent à cette évolution des entreprises vers les territoires. On peut citer, notamment : les technopôles, la labellisation des systèmes productifs locaux, les pôles de compétitivité, les clusters<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> - Les Systèmes Productifs Locaux (SPL): « les SPL s'adressent en priorité à des activités pour lesquelles il est possible de morceler le processus de production en plusieurs phases et produits » (Courlet et Pecqueur, 1993, p. 58). Comme le rappelle Guillaume (2008, p. 298), les travaux sur les SPL apparaissent comme la réactivation de thèses marshallienne et de l'intérêt croissant porté aux districts italiens. Mais à la différence d'un district industriel, les entreprises d'un SPL ne participent pas nécessairement aux multiples étapes d'un processus dédié à la production d'un bien industriel. Elles peuvent exercer leur activité dans des secteurs distincts. Ce qui est fondamental dans les SPL réside dans leur capacité d'adaptation aux contraintes d'un marché de moins en moins standardisé grâce à l'externalisation de fonctions assurées par un réseau de sous-traitants beaucoup plus flexibles.

- Les technopôles : les technopôles sont diverses et variées. Perrin (1988) identifie quelques caractéristiques des technopôles : 1/ les zones technopoles attirent essentiellement les petites firmes innovantes ou qui contribuent au processus d'innovation. 2/ à part quelques rares exceptions, le domaine d'intervention privilégié des firmes des technopôles est la construction de machines et d'équipements technologiques spécialisés pour l'industrie ou les divers secteurs des services ainsi que l'informatique pour la mise au point des logiciels nécessaires à l'utilisation de ces équipements. 3/ pour réaliser leur fonction de construction de prototype, les firmes des technopôles ont besoin de s'appuyer sur des firmes spécialisées d'ingénierie, d'ingénieur conseil, d'études de logiciel, de formation, de construction mécanique et électronique. 4/ les firmes peuvent avoir des liens avec des laboratoires. L'établissement de ces liens divers et multiples est souvent très informel avec les laboratoires de recherche des universités ou d'organismes publics. 5/ les technopôles assurent une fonction de création et de reproduction d'un bassin d'emplois très spécialisés et très spécifiques.

- Le cluster : selon Porter (1990) c'est un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers. Les firmes doivent quelquefois se « clusteriser » en un lieu particulier afin de tirer avantage de la proximité et de la concentration en ce lieu de leurs clients (Kuah, 2002).

Le cluster est un terme utilisé pour désigner originellement la mise en réseau d'entreprises et de diverses institutions qui coopèrent localement tout en pouvant rester en compétition globalement. Mais ce terme va rapidement évoluer pour devenir un terme générique et désigner toutes les formes possibles de mise en réseau sur un territoire donné (Le Boulaire et al., 2010, p. 6).

- Pôle de compétitivité : « La notion de pôles de compétitivité a été définie par l'Etat français en s'appuyant sur la notion de territoire et de projets innovants. La définition stipule qu' : « un pôle de compétitivité est sur un territoire donné l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)1 ». L'objectif est de faire collaborer trois types d'acteurs : les entreprises (grands groupes et PME), les laboratoires de recherche (publics et privés) et les institutions de formation. Le principal facteur incitatif concret mis en avant par l'Etat pour générer ces coopérations dans les territoires est le financement public des projets d'innovation par différentes institutions étatiques (FUI, ANR, OSEO, collectivités locales...). L'Etat cherche à rendre le pays et les régions plus compétitifs et plus attractifs en se concentrant sur les facteurs propices à l'innovation.



Dans la continuité de cette territorialisation l'Etat français, par le biais des secrétaires d'état : chargé de l'emploi, chargé de la prospective et du développement de l'économie numérique, a missionné monsieur Rouilleaut le 24 novembre 2006 pour :

*« Etablir un état des lieux sur l'évolution du niveau du chômage et les caractéristiques de la population concerné (âge, genre, nature d'activité, ancienneté et statut antérieur dans l'emploi, ...) ; examiner l'évolution de l'emploi des salariés et les conséquences de la crise sur leurs parcours : modalités de rupture du contrat de travail, modification du temps de travail, mobilité interne ou externe, progression de carrière, formation, créations d'entreprise... ; Faire un tour d'horizon des mesures en faveur de l'emploi chez les partenaires européens et une liste de bonnes pratiques en matière de politiques d'activation ; établir différentes propositions portant sur les enseignements à tirer de la crise pour les dispositifs publics destinés à amortir les conséquences des mutations économiques dans différents domaines : formation et accompagnement des salariés susceptibles d'être touchés par les difficultés économiques, placement des salariés et demandeurs d'emploi particulièrement concernés par les restructurations, indemnisation du chômage... ».*

Le rapport final est remis en juin et juillet 2007 à Monsieur Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité, à Monsieur Jean-Louis Borloo puis à Madame Christine Lagarde, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Emploi. Ce rapport mentionne plusieurs recommandations et préconisations aussi bien à destination des entreprises qu'à destination des acteurs institutionnels. Nous pouvons retenir notamment :

Qu'il faudrait concevoir la négociation triennale comme une opportunité à saisir et qui implique l'ensemble de la direction. Ensuite il faudrait échanger tôt sur les enjeux respectifs de la direction et des syndicats. Pour mener une négociation fructueuse, le rapport recommande qu'il est préférable de disposer d'éclairages multiples. Nous pensons que le recours à des « experts multiples » peut être judicieux dans ce domaine. L'obligation triennale doit être aussi un lieu d'échanges sur la prospective des métiers. En partant des mesures d'accompagnement qui existent, il faudrait les améliorer et fixer des échéances régulières de

---

L'Etat a cherché à s'inspirer des exemples réussis des clusters (Porter, 1998, 2004) et des districts industriels (Becattini, 1992 ; Garofoli, 1994), pour construire la notion de pôle de compétitivité. Toutefois celle-ci présente des distinctions par rapport aux exemples précédents. En effet, le caractère émergent des clusters ne se retrouve pas dans les pôles qui sont labellisés par l'Etat et de ce fait institutionnalisés sous conditions (Tixier, Castro-Gonçalves, 2008). La dimension industrielle des districts (notamment italiens) ne constitue pas une caractéristique des pôles non plus. Il semble donc que les pôles représentent une nouvelle forme organisationnelle de coopération entre acteurs. Cette nouvelle forme organisationnelle se doit d'être génératrice d'innovation pour les régions et pour l'Etat. » (Tixier, 2009).

suivi. Pour Henri ROUILLEAUT, la stratégie de l'entreprise doit faire l'objet d'une plus grande transparence et les acteurs devront en faire l'apprentissage. Aussi la gestion à « tiède » devrait être privilégiée en cas de restructuration. Sur le volet de la formation, un lien plus explicite doit être fait entre la GPEC et le plan de formation, recommande le rapport. De fait, les salariés devront être davantage associés à la conduite des projets et un suivi paritaire du volet individuel devrait être mis en place dans la GPEC. Au cœur de la « *sécurisation des parcours professionnels* » doivent se trouver l'anticipation des mutations et la gestion des restructurations. Aussi le rapport préconise de développer la GPEC dans les branches professionnelles et de favoriser leur regroupement. Car « *la prospective des métiers dans les branches professionnelles permet d'une part de stimuler la GPEC dans les entreprises petites et moyennes, en fonction de leur spécificité à chacune, et d'autre part d'optimiser l'usage des moyens mutualisés de la branche* ».

Pour aller plus avant dans la GPEC élargie au-delà de l'échelle de l'entreprise, le rapport dans sa préconisation n°6 suggère de « *développer la GPEC dans les régions et les territoires* ». Ainsi « *les DRTEFP ont un rôle à jouer, avec leurs partenaires des DRIRE et des SGAR, et avec les collectivités territoriales, sur les différentes dimensions temporelles de la gestion de l'emploi pour :*

- *développer, avec les Régions et les partenaires sociaux, les pratiques de GPEC en amont pour anticiper les mutations « à froid ».*
- *favoriser, avec les élus locaux des agglomérations et pays concernés, le traitement « à tiède » des projets de restructurations, combinant annonce suffisamment tôt, expertise CE dès l'amont, recherche des alternatives, recours prioritaire au volontariat, et appui renforcé aux salariés concernés pour la mobilité interne et externe.*
- *pousser les entreprises à traiter au mieux les salariés dans les restructurations « à chaud » qu'elles n'ont pu anticiper, domaine où l'intervention des DDTEFP est incontournable. »*

### **II.1.2. Les contingences internes**

Quant aux contingences internes, deux facteurs ressortent de la littérature : ce sont les limites des politiques de GRH bâties dans la sphère juridique des entreprises et la prise en compte par les salariés, du territoire, en tant qu'élément primordial dans leur choix de vie (professionnelle et privée).

En effet, comme nous l'avons évoqué *supra*, le ministère français chargé de l'emploi dénonce l'échec ou les limites de la GPEC d'entreprise. Ainsi en analysant les propos du gouvernement nous pouvons dire que ces limites sont consubstantielles à la construction de la GPEC d'entreprise. Ainsi le manque de connaissance de la main-d'œuvre disponible dans le bassin de l'emploi, le déficit de compréhension des évolutions structurelles et conjoncturelles qui affectent le territoire d'implantation ou le décrochage des TPE-PME qui restent trop souvent hors de toute démarche prévisionnelle concernant l'emploi et les compétences se remarquent dans plusieurs entreprises et secteurs d'activités. Plusieurs recrutements de main-d'œuvre restent difficiles. Pour faire face à ces difficultés, des opérations mutualisées s'organisent sur les territoires. On peut constater par exemple que dans les secteurs et métiers dits « en tension », les entreprises mènent des « *politiques de communication et de recrutement concertées pour tenter de redynamiser le bassin d'emploi* » (Defélix et al., 2013, p. 123). Il en est de même dans les dispositifs de métiers partagés dans lesquels les entreprises peuvent se voir offrir les services d'un salarié qu'elles peinent à recruter. En cherchant à élargir le champ juridique de la GRH de l'entreprise vers le territoire, les autorités espèrent remédier aux insuffisances de la GPEC d'entreprise.

Outre les dirigeants d'entreprise, l'attitude des salariés face à la dimension territoriale semble importante. Par exemple dans l'un des deux cas de notre recherche, les salariés et les demandeurs d'emploi prennent en compte la qualité de vie de leur territoire d'ancrage de la même façon qu'ils évaluent les possibilités sociales et environnementales qu'offre ou peut offrir le territoire avant de choisir celui-ci comme leur lieu d'installation. Cette manière de procéder dans leur choix de territoire a poussé les acteurs de la GPEC-Territoriale du territoire concerné à prendre des mesures pour l'attractivité territoriale à l'attention des salariés et de la population en général. Les entreprises peuvent aussi tirer avantages de ces mesures d'attractivité territoriale.

## **II.2. Lecture à travers la théorie des parties prenantes**

Une partie prenante est « *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984, p. 46). Le champ de cette définition semble très vaste et permet d'inclure dans les parties prenantes des acteurs actifs ou passifs, qui agissent volontairement ou non. Les auteurs qui ont étudié la théorie des parties prenantes ont

orienté leurs analyses à partir de plusieurs idées principales. Nous proposons de présenter quelques-unes de ces idées dans un tableau synoptique et synthétique.

Approches	Idées principales	Auteurs/Sources
Relations	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ; Rhenman & Stymne, 1965
Contrat	Les parties prenantes ont une relation contractuelle avec l'organisation.	Cornell & Shapiro, 1987
Légitimité	Les parties prenantes sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	Donaldson & Preston, 1995
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts au regard de l'organisation.	Clarkson, 1995 ; Freeman & Evan, 1990 ; Hill & Jones, 1992
Contributions	Les parties prenantes apportent une contribution à l'organisation sous quelque forme que ce soit.	Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert & Freeman, 1994
Attributs	Les parties prenantes ont des attributs tels que le pouvoir, la légitimité, l'urgence.	Mitchell et al., 1997
Engagement	Les parties prenantes sont engagées sous forme sociétale ou organisationnelle.	Girard & Sobczak, 2010)
Création de valeurs ou partage des risques	Les parties prenantes contribuent à la création de valeurs pour l'organisation ou partagent ses risques.	Preston & Sachs (2002)
Importance	Les parties prenantes peuvent être importantes ou non dans leur rôle dans l'organisation.	Freeman (1994)
Primauté	Les parties prenantes sont primaires ou secondaires : les primaires sont vitales pour l'organisation, les secondaires ne le sont pas.	Clarkson (1995)

Tableau 6: Typologie des parties prenantes, adaptée de El Abboubi et Cornet (2010, p. 227)

Mitchell et *al.* (1997) proposent une typologie des parties prenantes en fonction de leurs attributs. Ainsi, ces auteurs distinguent les parties prenantes en fonction du pouvoir d'influence, de la légitimité à revendiquer et de l'urgence à réclamer. La classification qu'ils proposent des parties prenantes se fait selon que celles-ci ont un, deux, ou les trois attributs. Ainsi on distingue les parties prenantes discrétionnaires (elles ont la légitimité), les parties

prenantes dormantes (elles ont le pouvoir), les parties prenantes urgentes (elles ont l'urgence), les parties prenantes dominantes (elles ont le pouvoir et la légitimité), les parties prenantes dépendantes (elles ont la légitimité et l'urgence), les parties prenantes dangereuses (elles ont le pouvoir et l'urgence) et les parties prenantes prégnantes (elles ont le pouvoir, la légitimité et l'urgence). Il est à noter, enfin, que le modèle proposé par ces auteurs reste dynamique. En effet, chaque partie prenante peut évoluer d'une catégorie vers une autre.

Le modèle de Sobzack et Girard (2006) complète celui de Mitchell et *al.* (1997) et fait apparaître quatre types de parties prenantes classées en fonction de leur engagement à l'égard de l'organisation et de la société. Ces auteurs distinguent les parties prenantes passives (elles ont un faible engagement à l'égard de la société et de l'organisation), les parties prenantes militantes (elles ont un fort engagement à l'égard de la société et un faible engagement à l'égard de l'organisation), les parties prenantes alliées (elles ont un fort engagement à l'égard de l'organisation et un faible engagement à l'égard de la société) et les parties prenantes engagées (elles ont un fort engagement aussi bien à l'égard de la société qu'à l'égard de l'organisation).

La théorie des parties prenantes nous informe sur l'environnement dans lequel évoluent l'entreprise et les différentes complexités auxquelles elle peut faire face dans sa relation avec les autres acteurs. Dans une recherche territoriale, cette théorie prend une grande ampleur en raison de la quantité d'acteurs présents : acteurs de la formation, acteurs de l'emploi, acteurs de financement, *etc.* Il est indispensable, pour l'entreprise, de tenir compte de ses parties prenantes, de gérer leurs attentes, quelquefois contradictoires, et de les mobiliser dans ses différentes actions. Tenir compte des parties prenantes auxquelles l'entreprise fait face dans ses relations de fonctionnement serait essentiel pour l'acteur pilote d'une GRH élargie au territoire. En effet, pour mobiliser l'entreprise dans une telle démarche, la prise en compte des répercussions que celle-ci implique sur l'entreprise ou suscite dans sa gestion semble essentielle. Bien que l'entreprise n'évolue pas seule dans son contexte, ses engagements peuvent avoir des effets sur les parties prenantes avec lesquelles elle est en relation.

En choisissant d'analyser l'élargissement de la GPEC de l'organisation au territoire, nous identifions la typologie des parties prenantes dans ce cadre et les différentes interactions que celles-ci font émerger dans la conduite de l'action. Parties prenantes internes aux entreprises et parties prenantes externes aux entreprises sont prises en compte dans cette situation de

gestion et les différentes théories mobilisées dans le cadre de cette thèse trouvent, au regard de ces parties prenantes, un angle d'analyse intéressant.

### **II.3. Lecture à travers la théorie de l'acteur-réseau (ANT)**

Afin d'éviter des redites, nous proposons de développer l'ANT dans la partie théorique de notre recherche. En attendant d'aborder plus en détail cette théorie, nous pouvons noter que la lecture de l'élargissement de la GPEC de l'entreprise à l'échelle territoriale peut se faire essentiellement à travers les concepts de « traduction » et de « réseau ». À partir de ces deux concepts, chaque acteur impliqué dans le dispositif intègre la notion d'un travail collaboratif nécessaire qui dépasse le seul cadre de l'organisation s'il veut appréhender de manière large les aspects indispensables à son développement socio-économique. L'entreprise prend conscience de l'importance du réseau et du rôle que chacun peut y jouer. L'ouverture vers l'extérieur et hors des murs de l'entreprise semble désormais une évidence. Le travail en réseau pose aussi la question de la compréhension des discours, du langage et de la proximité cognitive entre les acteurs. C'est pourquoi le concept de traduction peut servir de support pour réduire voire empêcher les incompréhensions et les malentendus entre le discours des acteurs. Nécessité de travailler en réseau et nécessité de traduction pour essayer de trouver des solutions aux questions socio-économiques semblent expliquer l'extension de la GRH de l'échelle de l'entreprise à celle d'un territoire ou d'une filière. Une fois que les acteurs aient pris conscience de la nécessité d'étendre la réflexion de l'organisation au territoire, se posent les questions de la conduite du projet. Alors les étapes de problématisation, d'enrôlement, d'intéressement et de mobilisation contenues dans l'ANT peuvent éclairer le processus à suivre par les acteurs impliqués dans le projet.

En passant d'un cadre organisationnel à une échelle territoriale, la réflexion territoriale de la GPEC pose malgré tout, des problèmes. Des difficultés émergent lorsqu'il faut définir précisément ce que l'on entend par GPEC-Territoriale. De même des hésitations existent pour qualifier les différentes démarches mises en place par-ci, par-là, sur des territoires divers. S'agit-il d'une GPEC-Territoriale ou d'autres vocables tels qu'une GTEC, une GRH-Territoriale ou une GRH-Territorialisée. En absence d'un lexique faisant consensus et émanant des instigateurs de ces dispositifs, nous proposons de nous appuyer sur la littérature pour cerner les nuances, les rapprochements et les dissemblances relevés au sujet de ces termes.

### III. Des concepts proches pour des finalités distinctes : le défi de la clarté des mots

Lorsque l'on prononce GTEC, il est évident de constater que ce terme est proche de GPEC. Hormis le « P », les deux termes sont identiques, du moins en ce qui concerne l'écriture et la prononciation. Cependant, ces deux termes veulent-ils dire la même chose ? Ont-ils la même finalité ? La réponse est évidemment non. Quelles sont donc les similitudes et les dissemblances entre ces deux concepts ? Selon Baron et Bruggeman (2010), la GTEC serait la fille de la GPEC, en tant qu'elle est l'expression de la valorisation de l'héritage de la GPEC (bien que cet héritage ne soit pas forcément glorieux). Ces auteurs parlent en effet de *filiation évidente féconde mais ambiguë* entre la GTEC et la GPEC. Ils définissent, par la même occasion, les éléments communs à ces deux concepts c'est-à-dire le *code génétique de la GTEC et de la GPEC à savoir la question de l'emploi et de l'employabilité, la volonté d'anticipation et de prévention, un souci d'objectivation et de professionnalisation et enfin la place centrale qu'occupe la notion de compétence.*

De façon classique, la GPEC dans une entreprise « *est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences)* » (Gilbert, 2003)<sup>20</sup>.

Il est évident que dans une entreprise, il existe *a priori* une stratégie qui constitue le fil conducteur des différentes politiques internes à l'entreprise. Nous ne nous occupons pas ici d'analyser la politique stratégique de l'entreprise laquelle peut être discutable quant à sa justesse ou son efficacité. Nous voulons juste affirmer dans nos propos l'existence de cette stratégie d'entreprise conçue et adoptée volontairement ou non par le chef d'entreprise. En conséquence, les pratiques RH et de GPEC s'alignent sur la stratégie globale de l'entreprise, idée déjà développée *supra*. La GPEC d'entreprise serait donc une GPEC conditionnée par la stratégie de l'entreprise et menée par le chef d'entreprise à l'égard de ses salariés.

Dans le cas d'une GTEC, les choses se passent autrement. Les différents acteurs présents sur le territoire n'ont pas de liens de subordination et la stratégie du territoire dépend d'un

---

<sup>20</sup> in Weiss, 2003).



collectif d'acteurs réunis sous la houlette d'un acteur pilote ou leader pour engager des actions de dynamisation socio-économique à destination de la population pour laquelle le territoire n'est pas l'employeur. La GTEC prend naissance à partir des enjeux de territoire liés au développement, à des questions de gestion des mutations socio-économiques à travers des stratégies des collectivités et des pouvoirs publics. Les entreprises ne sont pas écartées dans une démarche de GTEC mais leurs ambitions se greffent à la stratégie du territoire. Dans une démarche de GTEC, plusieurs acteurs sont mobilisés et impliqués pour rechercher des solutions pour l'emploi et les compétences sur le territoire. Les travaux entre les différents acteurs se réalisent sur la base de dialogue social avec des diagnostics partagés sur les enjeux économiques et sociaux du territoire. Le projet conduit devient, de fait, un projet pluri-acteurs et co-construit.

GPEC et GTEC ne sont donc pas à confondre étant donné les champs d'application respectifs et les méthodologies adoptées dans chaque cas.

### **Que dire alors de la GTEC et de la GPEC-Territoriale ?**

Incontestablement, le champ d'application de ces deux concepts est le territoire. Cependant, la confusion est-elle permise ? Peut-on utiliser indifféremment les deux termes ? À la suite de notre développement sur la GTEC, nous prolongeons, dans les lignes qui suivent, les définitions contextuelles sur les éléments de la GPEC-Territoriale. Notons d'ores et déjà que le terme GPEC-Territoriale est celui retenu par le gouvernement français dans le « guide d'action » sur la réflexion territoriale de la GPEC. À notre avis, la GPEC-Territoriale concerne des opérations qui partent des enjeux et des stratégies des entreprises pour s'étendre à la dimension territoriale. L'extension de l'organisation vers le territoire se justifie par le fait que ces enjeux sont susceptibles (ont intérêt) d'être traités (à être traités) sur le plan d'un territoire. Le territoire devient un levier d'action efficace car il permet de mobiliser d'autres acteurs partenaires que ce soit des entreprises ou des pouvoirs publics pour résoudre les problèmes identifiés. Dans une GPEC-Territoriale, les entreprises sont au cœur du dispositif et les solutions à leurs problèmes sont trouvées en intégrant la dimension territoriale.

Pour l'Etat, le dispositif GPEC-Territoriale permet de prime abord de pallier les insuffisances et les limites de la GPEC d'entreprise. Le but assigné au dispositif est ainsi libellé : *mettre en œuvre une action partenariale d'adaptation des dispositifs d'emploi-formation aux besoins existants et à venir d'un territoire et de ses acteurs, mais la GPEC-Territoriale n'a pas pour objet d'accompagner à chaud les restructurations*. La précision apportée à travers l'utilisation



du terme « à chaud » pour accompagner les restructurations met l'accent sur la dimension préventive et prospective de la GPEC-Territoriale. Dans ce sens, la GPEC-Territoriale ne peut être conçue sans une approche d'anticipation et de prévention. C'est peut être sans doute, pour cette raison que l'Etat a choisi le terme GPEC-Territoriale au lieu de GTEC pour lequel l'aspect préventif n'est pas d'emblée apparent.

GPEC-Territoriale		
Les objectifs de la GPEC-Territoriale	Objectifs pour les entreprises	Renforcer l'employeurabilité
	Objectifs pour les territoires	Renforcer leur attractivité
	Objectifs pour les individus	Renforcer leur employabilité
Emergence de la GPEC-Territoriale : entre une prise de conscience à chaud ou à froid	Face à une restructuration qui affecte un territoire : la démarche est à chaud	Les acteurs réagissent à cette situation de crise en adaptant les ressources du territoire à la situation qui prévaut.
	Face à une évolution économique et technologique : la démarche est à froid	Les acteurs anticipent lesdites évolutions par ajustement progressif des ressources et des stratégies afin d'éviter des restructurations brutales.

Tableau 7: Émergence et objectifs de la GPEC-Territoriale

Dans une autre mesure, Defélix et *al.* (2010) évoquent l'idée d'une GRH territorialisée. Le terme rappelle pour ces auteurs la dynamique insufflée par diverses organisations telles que les entreprises, les collectivités territoriales, les organismes de formation *etc.* pour tirer profit des ressources du territoire au sein duquel elles sont insérées. Nous pouvons dire qu'à l'instar de l'extension de la GPEC d'entreprise à la GPEC-Territoriale par la prise en compte de la dimension territoriale, la GRH traditionnelle, dans le cadre d'une GRH territorialisée, s'étend au territoire par la prise en compte de la dimension territoriale.

En définitive, nous pouvons retenir que quel que soit le concept utilisé : GPEC-Territoriale, GTEC ou GRH Territoriale, un dénominateur commun envisagé dans tous ces cas est la prévention et si possible la prospection sur les champs socio-économiques afin de mettre en

place des actions sur l'emploi et les compétences. La terminologie utilisée dépend fortement des acteurs impliqués mais surtout de l'acteur (ou des acteurs) à l'origine du projet. Il est donc indispensable de prendre en compte l'intention des acteurs à l'origine de la démarche et la finalité escomptée à travers le dispositif. Cette idée rejoint celle développée par Jouvenot et Parlier (2011) quant à l'existence de deux versants de la GPEC de territoire : un versant serait dans une dynamique descendante ou prescrite découlant des politiques publiques vers les individus du territoire et l'autre versant serait dans une démarche plutôt co-construite et initiée par les entreprises. Selon les résultats de notre recherche et selon les initiateurs du projet de construction des dispositifs de GPEC-Territoriale que nous avons étudiés, nous pensons qu'une autre approche qui complète les deux versants ascendant/ descendant est possible. En effet, dans nos cas, les démarches de GPEC-Territoriale découlent des politiques publiques vers les individus, les entreprises et le territoire. Toutefois sa construction n'est pas prescrite mais au contraire elle est obtenue à partir d'une démarche co-construite. Le modèle que nous avons étudié a donc une part de versant descendant car découlant de la politique publique et une part de versant co-construit car élaboré à partir d'actions collaboratives et co-construites. Nous sommes dans une démarche mixte qui allie actions co-construites sous une dynamique descendante. Afin d'aller plus avant dans l'essai de clarification des concepts utilisés dans le cadre de la réflexion sur la gestion des ressources humaines élargie au territoire, nous proposons de faire une analyse synoptique des différentes approches identifiées dans la littérature en croisant celles-ci avec les résultats de notre terrain de recherche. Ce tableau met en relation la GPEC dans les entreprises et ses variantes lorsqu'une démarche similaire est menée dans les territoires et dans les filières.

Concepts	GPEC d'entreprise	GPEC territorialisée	GPEC-Territoriale	GTEC
Compétences	<p>Gestion des compétences alignée sur les méthodes et les stratégies de l'entreprise et appuyée sur les outils tels que VAE, DIF, CIF, bilan de compétences, plan de formation <i>etc.</i></p> <p>Les compétences sont surtout centrées sur les savoir-faire recherchés par les expériences.</p>	<p>Il faut attirer, mobiliser et fidéliser les compétences. Des systèmes de mutualisation des compétences entre plusieurs structures, dans une même filière, dans des branches d'activités peuvent être mis en place.</p>	<p>Recherche de compétences transférables, transposables. Gestion des compétences par des projets de formation, de VAE, d'acquisition de savoir.</p> <p>Accompagnement des salariés, mutualisation des moyens.</p>	<p>Les compétences sont surtout centrées sur le savoir formel ou informel, sur les compétences de base ou compétences clés indispensables pour retrouver un emploi.</p> <p>On s'appuie sur les formations, les VAE, <i>etc.</i></p>
Initiateurs du projet	<p>La mise en place dépend du choix stratégique de l'entreprise et réunit des acteurs tels que les syndicats, les salariés, les employeurs <i>etc.</i></p>	<p>Acteur pilote qui peut être un PER, un pôle de compétitivité, un cluster <i>etc.</i> cet acteur pilote mobilise d'autres acteurs pour conduire la démarche.</p>	<p>Acteurs publics ou semi-publics légitimes tels que les MDE, les chambres consulaires, les collectivités territoriales, pays, CC</p>	<p>Les acteurs publics ou semi-publics légitimes animés de volontés politiques sur les territoires.</p>
But principal et enjeux	<p>S'aligner sur la stratégie de l'entreprise pour répondre à l'adéquation entre main-d'œuvre et besoins. Développer l'employabilité des salariés.</p>	<p>Assurer la compétitivité de la structure qui porte le projet, faciliter l'employabilité et la flexibilité.</p>	<p>Prévenir les inégalités sociales, promouvoir les métiers en tension, sécuriser les parcours professionnels, rendre les territoires attractifs.</p>	<p>Prévenir les troubles de l'ordre public, assurer un meilleur service public, assurer une politique d'égalité entre les individus du territoire.</p>
Logique stratégique	<p>Prévision, adéquation</p>	<p>Adaptation de la logique gestionnaire de l'entreprise. Vision de prévision, d'adéquation et de mutualisation.</p>	<p>Actions politiques de prévention, d'anticipation et d'apaisement.</p>	<p>Actions politiques de prévention, d'anticipation et d'apaisement.</p>
Dimension temporelle	<p>Moyen terme</p>	<p>Alignement sur la durée du projet et de son financement.</p>	<p>Les durées des projets en fonction des financeurs et des politiques.</p>	<p>Financement du projet et nécessité de résultats.</p>
Dimension spatiale	<p>L'entreprise</p>	<p>Echelle du territoire construit à partir des stratégies des différentes entreprises engagées en partenariat.</p>	<p>Echelle du territoire dans le découpage administratif de la décentralisation. Légitimité politique.</p>	<p>Echelle du territoire, cadre administratif de décentralisation, emprise politique de développement du territoire.</p>

Tableau 8: Approche synoptique de la GPEC d'entreprise et de la GPEC élargie au territoire

## IV. Le territoire en question dans la GPEC-Territoriale et la GTEC

Alors que parler de territoire renvoie souvent à une notion de géographie, le terme pourrait être utilisé à d'autres fins. En tout cas, la question mérite réflexion puisque de nos jours, « territoire » est de plus en plus associé à d'autres termes. Ainsi on entend souvent parler de compétence territoriale, de performance territoriale, d'attractivité territoriale, de l'identité territoriale, de légitimité territoriale, *etc.* la liste est longue. C'est ainsi que la dimension territoriale est associée à la GPEC. Peut-on néanmoins continuer à associer le territoire à d'autres termes ou concepts sans se préoccuper de savoir ce qu'il signifie réellement et sans chercher à régler le problème de son « *flou sémantique sur le plan théorique* » (Faure, 2010, p. 625) ? En répondant par la négative à cette question, nous pensons qu'il est indispensable de présenter une réflexion sur ce terme.

Selon Alphanéry et Bergues (2004, p. 6), le territoire, dans le sens quotidien, « *désigne une forme particulière de découpage de l'espace plus ou moins institutionnalisé* ». Ce qui veut dire que le territoire confirme la délimitation d'un espace par des frontières.

En droit, le territoire est un des éléments constitutifs de l'Etat. Ce territoire qui matérialise l'étendue du pouvoir étatique peut être terrestre ou aérien. Le territoire aérien n'est autre chose que le prolongement virtuel de la délimitation terrestre des frontières vers l'espace aérien. L'Etat a donc sur son territoire pouvoir et légitimité pour ordonner, mener des actions, décider et si besoin faire preuve de coercition. Le territoire étatique, par le jeu de la décentralisation et de la déconcentration peut être morcelé pour donner naissance à des « mini territoires étatiques » sur lesquels l'Etat délègue certains de ses pouvoirs à des représentants qui l'exercent en son nom. L'idée sous-jacente est d'être plus proche des administrés pour mieux répondre à leurs attentes, d'une part et mieux gouverner, d'autre part. Les administrés, la population au sens large, vivants sur un territoire, créent plusieurs liens officiels ou diffus qui organisent les rapports entre eux et les rapports entre eux et les institutions. Ainsi deux perspectives peuvent être retenues pour aborder le territoire :

- une perspective institutionnalisée, liée à l'action publique à travers la représentation politique destinée à une administration de proximité ;

- une perspective moins institutionnelle, plus diffuse, qui recouvre les divers rapports à l'espace que les individus et les groupes sociaux ne cessent de produire et de transformer dans le cadre de leurs relations sociales (Alphandéry et Bergues, 2004).

Il apparaît donc que le territoire permet aux gouvernants d'être plus proches de leurs administrés et aux administrés de se faire mieux entendre par leurs gouvernants. Dans cette logique institutionnelle, le territoire est empreint de la dimension politique. Les actions de politiques publiques trouvent, dès lors, toute leur pertinence lorsque l'on parle de territoire. Les actions à destination des territoires suivent, en conséquence, l'évolution des actions politiques avec des phases de détection des problématiques, de mobilisation d'acteurs, d'inscription sur les agendas politiques, de réalisation, et de contrôle.

Selon Micoud (2000) et Maigrot (1999) auteurs cités par Moine (2006), le territoire est respectivement la matérialisation de l'étendue d'un pouvoir et une référence spatiale. Cette définition confirme la précédente à travers les notions de délimitation (ou de frontière) et de pouvoir. Un territoire ne peut donc pas exister sans l'exercice du pouvoir de celui qui en a la propriété, ou en a la possession. Ainsi, même les animaux ont leur territoire qu'ils marquent de leur sceau et protègent contre toutes interventions extérieures. La protection du territoire est le signe de l'affirmation de son autorité et de son pouvoir. De fait, le propriétaire du territoire a un droit exclusif sur celui-ci et doit éviter toute ingérence. C'est au nom de ce droit exclusif et de la souveraineté territoriale que des Etats s'opposent à toute immixtion d'autres Etats dans leurs affaires intérieures. Par similitude, c'est également au nom du même droit que des individus occupant un territoire (personnes humaines ou animaux) se livrent la guerre pour chasser des occupants étrangers quelquefois envahissants et dangereux. Le territoire vide, inoccupé et n'étant sous l'autorité de personne (Etat, personnes physiques, groupe d'individus), est donc rare voire impossible. Ce qui suppose que sur un territoire, vivent, de façon inhérente, des individus, des groupes d'individus lesquels *témoignent d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace et se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité* (Moine, A., 2006, P. 118). On peut dire qu'une certaine proximité existe entre les différents individus vivants sur un même territoire et entre les gouvernants et administrés d'un même territoire. La proximité dont il s'agit dans cette perspective peut renvoyer à plusieurs facettes. En effet, Bories-Azeau, et *al.* (2011) recensent plusieurs approches d'auteurs ayant abordé la question de la proximité. Cette proximité peut donc être institutionnelle, géographique, organisationnelle, spatiale, socio-économique. Ce sont les différentes facettes de cette

proximité qui permettraient aux individus du territoire de rester, de travailler et de vivre ensemble. Le territoire, pour certains individus, devient ce lieu où l'on naît alors que pour d'autres, il n'est pas seulement là où l'on naît mais également ce lieu où l'on vit et travaille. En tout état de cause, il y a un attachement de l'individu à son territoire, que cet attachement soit choisi ou subi. Pour Moine (2006), trois entrées possibles existent quand on parle de territoire : une entrée qui se manifeste par « *l'appropriation faite par des groupes d'individus enfermant le territoire dans des limites assez rigides et administratives* », une deuxième entrée qui « *fait référence aux processus d'organisation territoriale* » et enfin une troisième entrée met l'accent sur « *les interrelations multiples qui lient ceux qui décident, perçoivent s'entre-aperçoivent, s'opposent, s'allient, s'imposent et finalement s'aménagent* » (Moine, 2006, p. 119).

Le territoire s'apparente donc à un système complexe constitué de sous-ensembles en interrelation dont les composants sont aussi inter-reliés entre eux. Un système qui rappelle les liaisons dans un réseau.

En dehors de cette proximité qui explicite l'émergence, l'appartenance et la ressemblance des individus sur un territoire, il faut noter que d'autres angles différents peuvent être étudiés. Ainsi, selon Raulet-Croset (2008) repris par Bories-Azeau et *al.* (2011), il faut distinguer entre territoire construit (démarche ascendante) et territoire prescrit (démarche descendante). Le territoire construit est une démarche ascendante. Dans ce cas, les individus sont les premiers à initier la construction du territoire. Le territoire prescrit provient d'une démarche descendante. C'est ce qui se passe dans le cas de la décentralisation et de la déconcentration étatique. Dans l'un ou l'autre de ces deux cas de construction territoriale, la légitimité du pouvoir n'est pas identique. En effet, dans le cas d'un territoire construit, le pouvoir semble émergeant et enraciné alors que dans le cas d'un territoire prescrit, le pouvoir est descendant.

L'apport de notre recherche est de montrer qu'utiliser la notion de territoire dans le cadre d'une GPEC-Territoriale peut s'appréhender sous l'angle de la filière. Non pas filière dans l'acception traditionnelle qui signifie « *l'ensemble des activités des industries relatives à la transformation continue d'un produit de base comme par exemple la filière alimentaire* » mais filière en tant que cartographie géographique qui dépasse le simple cadre administratif et intègre les différents endroits d'implantation de la Forêt, des Pôles d'Excellence Rurale lesquels embrassent des entreprises qui sont impliquées et ont des impacts divers dans la filière Bois. Il s'agit ici d'une représentation mentale dans l'ordre de la métaphysique au sens

de « au-delà du physique ». Ce qui est premier dans ce type de conception territoriale notamment dans le cadre de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois, c'est le lieu d'implantation des entreprises qui exploitent et transforment le bois. La délimitation géographique des frontières administratives a donc peu d'importance. Le territoire dans ce cas dépasse les considérations purement administratives. De fait, le pouvoir dans ce type de territoire est morcelé entre les mains de plusieurs autorités locales. La réussite d'une démarche de GPEC-Territoriale mise en œuvre sur un territoire ayant cette particularité dépend de l'entente et de la collaboration entre ces différentes autorités locales.

## Synthèse de la section 3

Durant cette section nous avons montré que la GPEC d'entreprise connaît certaines limites et semble insuffisante pour trouver des solutions aux problèmes de l'emploi, des compétences, des parcours professionnels, *etc.* L'insuffisance et les limites de la GPEC semblent consubstantielles à sa construction. Plusieurs petites entreprises sont souvent hors du champ d'application des dispositifs de GPEC et leurs dirigeants ne peuvent pas ou n'arrivent pas à se mettre dans une démarche d'anticipation. Aussi, les dirigeants estiment qu'une démarche de GPEC coûte en temps et financièrement alors même qu'ils ne perçoivent pas la plus-value de cette démarche pour les résultats économiques de l'entreprise (productivité, amélioration des services, qualité de fabrication, compétitivité, *etc.*). Les liens entre GPEC et développement économique des entreprises ne sont donc pas très bien perçus.

Pour les salariés, parler de GPEC suscite souvent craintes et inquiétudes car ils voient dans cette démarche des mesures de suppression de poste ou de mutation.

Enfin les acteurs institutionnels trouvent que la GPEC ne suffit à lancer une dynamique socio-économique ni dans les territoires, ni dans les filières, ni dans les branches.

Une nouvelle dimension est donc prise en compte dans l'approche de la GPEC : le territoire. Dès lors, le territoire semble devenir un nouveau souffle pour la GPEC et devient une nouvelle échelle dans laquelle institutionnels, entreprises, et tous acteurs des territoires et des filières peuvent co-construire des actions qui intègrent des analyses larges et prospectives. L'élargissement du champ d'action de la GPEC de l'échelle de l'organisation à celle du territoire trouve sa justification dans plusieurs éléments différents et complémentaires. Outre les limites et insuffisances que nous avons citées *supra*, des facteurs de contingence internes et externes aux entreprises sont proposés dans la littérature pour comprendre cette nouvelle configuration de la GPEC.

Une fois la GPEC élargie au territoire, nous avons expliqué que des termes pour désigner ces formes d'actions collaboratives sur les territoires sont variables et il a été judicieux de les distinguer ou en tout cas de les appréhender. Ainsi, des analyses sur la GPEC-Territoriale, la GTEC, ou la GRH-Territoriale ont été présentées. À travers toutes ces démarches, le territoire est le point d'ancrage principal. Ce concept de territoire a focalisé également notre attention durant cette section.



## **Synthèse du chapitre 1**

L'objet de ce chapitre était d'analyser, à partir d'une revue de littérature, la progression de la GPEC sous le regard de la GRH.

Cette analyse a révélé que la prise en compte des ressources humaines et la gestion de celles-ci sont obtenues après une période durant laquelle la main-d'œuvre n'était traitée de manière satisfaisante ni au niveau de ses droits, ni au niveau de ses conditions de travail. Les chefs d'entreprise et les parties prenantes ont désormais pris conscience, non sans peine, que la GPEC doit être au cœur des préoccupations des entreprises et que des mesures permettant et facilitant cette gestion doivent être prises à tous les niveaux.

En focalisant l'attention sur l'importance de la GPEC dans les entreprises, il est noté plusieurs défis que cet outil de gestion des ressources humaines doit relever. Parmi ces défis figure celui qui consiste à permettre d'assurer la sécurité économique et physique du travailleur tout en garantissant la prospérité économique de l'entreprise. Dès lors, les politiques de GPEC ne devraient sacrifier ni l'un, ni l'autre de ces deux volets (entreprise, salarié), mais elles devraient plutôt essayer de concilier ceux-ci.

Comme la GRH, la GPEC intègre aussi dans son élaboration et dans sa conduite une dimension d'anticipation. Elle ne doit pas consister uniquement en une politique d'ajustement mais elle doit inciter les différents acteurs à réfléchir sur l'avenir des métiers, des compétences, des formations, *etc.* afin d'anticiper ces évolutions et mettre en place des mesures concrètes à destination des acteurs concernés. Plusieurs moyens, dont la prospective, permettent d'atteindre ce but de l'anticipation dans les politiques de GPEC. Pour conduire une démarche prospective, les acteurs peuvent mobiliser des méthodes diverses et non limitatives telles que les méthodes de scénario ou les méthodes de dires d'expert.

En tant que mesure de GRH, la GPEC est mise en place dans plusieurs entreprises et intègre outre la dimension préventive et d'anticipation, des analyses sur les emplois et les compétences. Ces concepts sont étudiés dans le chapitre afin de permettre leur cadrage sémantique utilisable dans la suite de la thèse. A sa création, des missions nobles sont confiées à ce dispositif mais force est de constater que les buts qui lui sont assignés ne sont pas tous atteints et que le dispositif connaît des insuffisances et des limites. Entre autres

limites et insuffisances, notons les difficultés d'anticipation des entreprises, le coût du dispositif pour les entreprises, la crainte des salariés à aborder ces questions de GPEC, le manque de connexion avec les réalités hors du champ des organisations, le manque de lien apparent entre le dispositif et la contribution de celui-ci aux résultats économiques de l'entreprise. A cette liste s'ajoute la difficulté des TPE à intégrer et à mettre en place une telle démarche dans leur stratégie. De fait, les TPE sont souvent hors de toute démarche de GPEC.

Pour donner un nouveau souffle à la GPEC d'entreprise et essayer de lever certaines limites et insuffisances afférentes à ce dispositif, une nouvelle échelle d'analyse est pensée : le territoire. Désormais la GPEC peut se penser, se réfléchir et se construire sur une échelle territoriale. Cette approche dont plusieurs arguments : territorialisation des politiques industrielles, facteurs de contingence internes aux entreprises, facteurs de contingence externes aux entreprises, nécessité de mise en réseau d'acteurs, nécessité de repenser les parties prenantes, *etc.*, justifient le fondement donne une nouvelle dimension au champ d'analyse. Les acteurs du territoire (Etat, institutionnels, entreprises, populations, *etc.*) co-construisent les actions dans le cadre de cette politique de territorialisation de la GPEC.

Plusieurs terminologies sont utilisées pour désigner les démarches collaboratives mises en place par-ci et par-là sur les territoires et dans les filières pour être en cohérence avec les mesures d'élargissement de la GRH au territoire. Nous avons essayé, dans ce chapitre, de présenter un tableau synoptique de ces terminologies utilisées en analysant et en relevant les ressemblances et les dissemblances à partir de cette analyse comparative.

A partir de l'objet général de notre thèse qui consiste à explorer, à conceptualiser et à modéliser les mécanismes de construction d'une GPEC-Territoriale déployée sur un territoire et dans une filière, ce premier chapitre nous a permis de cadrer le champ théorique de la recherche. Dès lors, les différents concepts qui découlent de la GPEC-Territoriale ou qui sont en lien avec celle-ci ont pu être analysés. Ainsi, nous avons pu identifier et analyser les éléments théoriques essentiels pour aborder l'analyse de la GPEC-Territoriale comme un construit sociotechnique. C'est cette considération de la GPEC-Territoriale comme construction d'un objet sociotechnique qui sera étudiée dans le chapitre qui suit.



# CHAPITRE 2 : LA GPEC-TERRITORIALE COMME LA CONSTRUCTION D'UN OBJET SOCIOTECHNIQUE

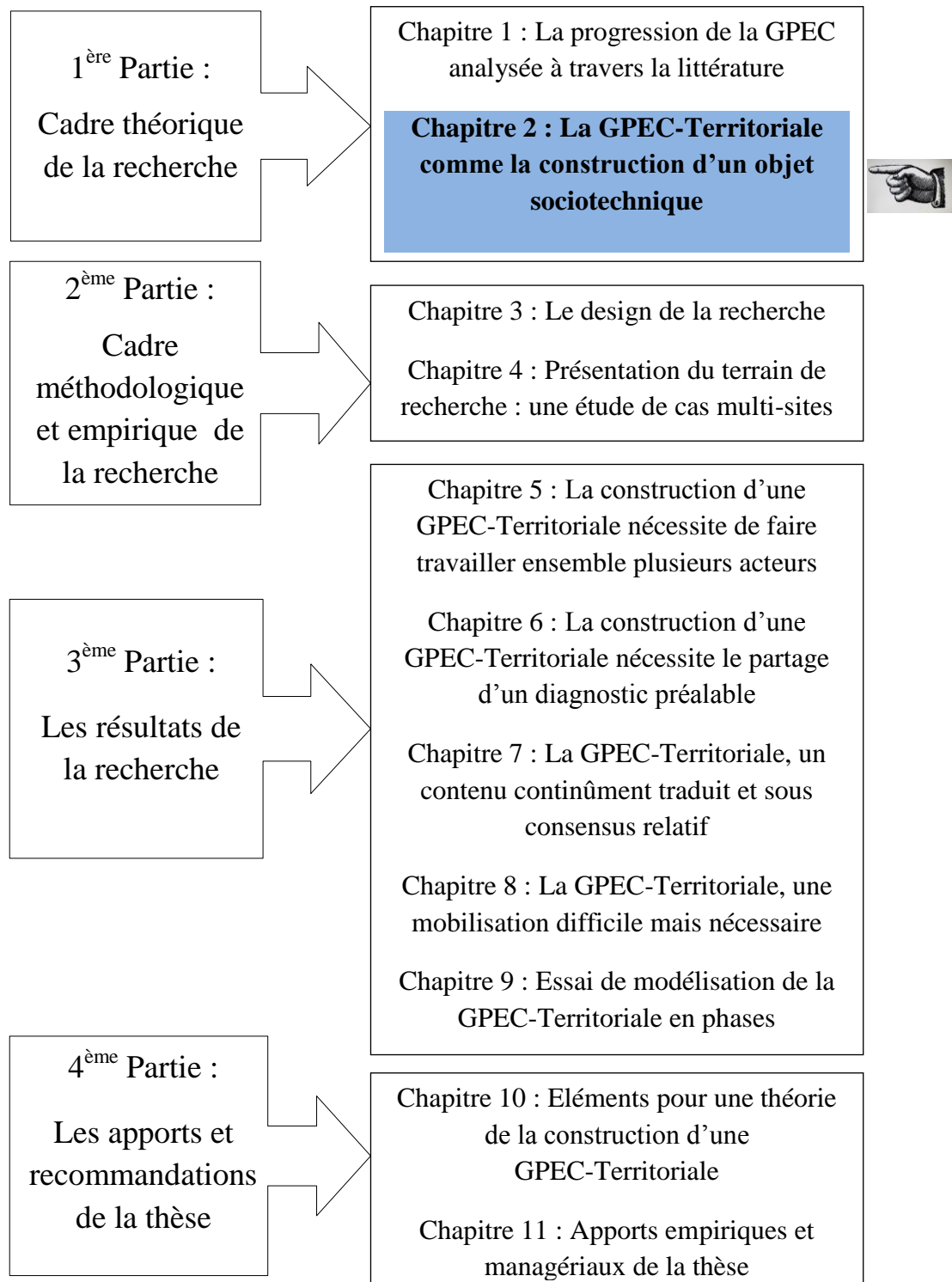


Figure 9: Plan de la thèse et chapitre 2



## **CHAPITRE 2 : LA GPEC-TERRITORIALE**

### **COMME LA CONSTRUCTION D'UN OBJET**

### **SOCIOTECHNIQUE**

Conformément à nos propos à la fin du précédent chapitre, le deuxième chapitre de cette première partie fait état de l'analyse de la GPEC-Territoriale comme la construction d'un objet sociotechnique selon les apports de Akrich (1987, 1988, 2006). Nous montrons que dans cette démarche, il y a une interférence entre des aspects techniques et sociologiques. Ainsi, plusieurs éléments techniques qui constituent des supports conçus par les acteurs sont obtenus à partir des interactions sociales entre les acteurs impliqués dans un contexte social spécifique. Cette démonstration permet d'orienter les analyses vers des théories qui expliquent comment le technique s'obtient à partir du social et qu'il est inopportun de séparer le social du technique ; les deux se complétant. Ainsi, dans la construction de la GPEC-Territoriale, les supports techniques qui peuvent être considérés comme des actants seront analysés, en tous les cas, méthodologiquement comme les acteurs du monde social. Ainsi, face aux matériaux et à notre terrain de recherche, nous considérons les actants : humains et non-humains comme interagissant et participant, à leur manière, à la construction de la GPEC-Territoriale.

Pour expliquer cet objet sociotechnique, quatre sections constituent ce chapitre.

D'abord la GPEC-Territoriale est appréhendée comme une situation de gestion (section 1). C'est l'occasion d'expliquer et de montrer que les éléments qui caractérisent une GPEC-Territoriale sont constitutifs de la situation de gestion. Ainsi, l'analyse d'une GPEC-Territoriale peut se faire à partir et à la lumière de la notion de situation de gestion. De plus nous montrons que la dimension territoriale ajoute une spécificité à la situation de gestion telle que l'on peut la définir dans le cadre d'une organisation. En procédant ainsi et en relevant cette orientation, nous montrons que la GPEC-Territoriale est un dispositif qui dépasse le cadre d'une organisation et par conséquent, les problématiques rencontrées dans le cadre d'une organisation se posent différemment dans le cadre d'une GPEC-Territoriale. De

même la problématisation d'une situation de gestion en organisation n'est pas identique à la problématisation dans le cas de la GPEC-Territoriale. C'est pourquoi des déterminants spécifiques à la GPEC-Territoriale seront abordés dans sa construction.

Ensuite, en considérant la GPEC-Territoriale comme une situation de gestion, se pose la question des répartitions de rôle entre les acteurs, la question de la participation ou non aux actions, du jeu d'interaction entre ces acteurs impliqués dans une démarche définie dans un cadre spatio-temporel. Pour ces raisons, nous analysons, dans une deuxième section, la GPEC-Territoriale à partir d'un outil théorique qui permet de définir, de cerner et d'identifier les enjeux de ces interactions. La théorie de l'interaction nous sert à cette fin.

Une troisième section complète l'analyse de la construction de la GPEC-Territoriale au regard de l'interactionnisme et enrichit la réflexion grâce à la mobilisation de la théorie de la traduction. En effet, les inscriptions dans la GPEC-Territoriale passent d'un acteur à l'autre et supposent des traductions. Ensuite, parmi les acteurs qui interagissent dans la construction de la GPEC-Territoriale ou parmi les acteurs qui sont pris en compte dans cette construction, il y a des humains et des non-humains (par exemple la forêt, le bois, *etc.*). Enfin, les acteurs dans la GPEC-Territoriale sont en lien les uns avec les autres ; chacun jouant un rôle comme dans un réseau. Par ailleurs dans la GPEC-Territoriale on peut identifier des phases, des situations d'intéressement et de mobilisation. Une théorie qui permet de mieux comprendre ces analyses est la théorie de la traduction.

Enfin, dans une quatrième section, nous poursuivons l'analyse au regard de la théorie de la traduction pour aborder plus en détail la question de la mobilisation des acteurs. En effet, en tant que situation de gestion et produit d'une activité collaborative, la GPEC-Territoriale ne peut se construire efficacement sans la participation des acteurs. Or, les acteurs qui peuvent être impliqués dans la GPEC-Territoriale sont nombreux et chacun de ces acteurs peut participer à l'action collective en tant qu'il a une autre activité différente de celle de la GPEC-Territoriale. Quelles actions prioriser et quels facteurs peut déterminer le choix de l'acteur ? Pour répondre à ces questions essentielles à la mobilisation des acteurs, la grille développée par Olson et l'approche rationnelle dans la prise de décision peuvent nous servir de cadre théorique.

## **Section 1. La GPEC-Territoriale en tant que situation de gestion**

L'objectif de cette section est d'essayer de caractériser la GPEC-Territoriale à partir d'éléments identifiés lors de sa construction. Ainsi, à partir de l'inventaire de ces éléments caractéristiques (I), nous donnerons du sens à cette description en recourant à la théorie appropriée à cet effet (II). Nous terminerons la section en focalisant l'attention sur la spécificité que le territoire apporte à cette analyse globale (III).

### **I. Éléments caractéristiques de la GPEC-Territoriale**

Pour identifier ces caractéristiques, nous observons et analysons la GPEC-Territoriale se construisant. Ces observations et analyses partent de la genèse du projet, des contrats de mission, des indications sur le déroulement du projet, des objectifs poursuivis, des résultats attendus à travers la mise en place d'action, *etc.*

#### **I.1. Des participants à la construction de la GPEC-Territoriale...**

Dans une GPEC-Territoriale, la construction des actions mobilise plusieurs acteurs dont notamment des entreprises et des acteurs institutionnels. Ces acteurs sont emmenés à travailler ensemble. En général, les travaux dans le cadre de ce projet sont orientés vers la gestion des problématiques liées à l'emploi, à la formation, aux compétences, à l'économie, *etc.* Ces actions sont à destination, entre autres, des salariés, des entreprises et des territoires. Les acteurs qui contribuent ou non à la construction des actions, n'ont pas tous la même exigence vis-à-vis de ces actions. Certains sont directement concernés par les résultats des actions et d'autres le sont moins. Ainsi, financeurs, institutionnels, entreprises ou même agents de la population peuvent contribuer à la GPEC-Territoriale sans en attendre les mêmes contenus des résultats ou sans se sentir directement concernés par le jugement porté sur ce résultat. De fait, l'appréciation apportée pour juger les actions mises en place concerne, plutôt, directement certains acteurs. Quelquefois d'ailleurs, la poursuite des missions de ces derniers ou les financements dont ils peuvent bénéficier peuvent dépendre du jugement porté sur ces actions. À côté de ce groupe d'acteurs directement concernés par le jugement, se trouvent d'autres agents qui ne sont pas directement concernés par ce jugement. Ces acteurs peuvent



faciliter ou freiner le déroulement des actions. Ils peuvent aussi s'opposer à la mise en place de certaines de ces actions ou s'allier à d'autres parmi elles.

Selon ce premier niveau d'analyse, nous pouvons souligner que dans ce cadre, l'identification des rôles joués par les différents acteurs est déterminante dans la compréhension de la dynamique situationnelle relative à la construction de la GPEC-Territoriale. Dès lors, nous retenons cet élément pour appréhender notre terrain de recherche.

## **I.2. ...Réunis dans un espace...**

Dans une GPEC-Territoriale, les actions sont construites à travers des réunions de pilotage, de comité technique, d'atelier, *etc.* C'est l'espace qui permet aux acteurs de se retrouver et de réfléchir ensemble sur les sujets objets des actions. Ces acteurs échangent aussi énormément de données à travers courriers, réseaux sociaux, points de presse, appels téléphoniques, *etc.* Le quotidien des acteurs impliqués dans une GPEC-Territoriale est rythmé par des échanges sous diverses formes. L'un des moyens pour permettre aux acteurs de rester connectés les uns aux autres est l'espace à travers ses différentes modalités de réalisation. Dans ce sens, la GPEC-Territoriale ne peut se réaliser hors espace dédié, hors cadre spatial, qui intègre la mobilisation des éléments contextuels tels qu'évoqués. Certes, nous pouvons remarquer que les éléments qui sont constitutifs de cet espace sont constamment définis et ne sont pas complètement identifiés à l'origine du projet. Le déroulement des actions, la vigilance accordée aux besoins des acteurs, la nécessité d'écoute ou d'interaction entre les acteurs peuvent conduire à créer des éléments de l'espace ou à en supprimer d'autres. De fait, l'espace dans la GPEC-Territoriale est une donnée flexible et constamment créée. Pour justifier nos propos, prenons quelques exemples concrets relatifs à notre terrain. En effet, dans l'un ou l'autre des deux cas de GPEC-Territoriale étudiés, les lieux de réunion, le nombre de point de presse, le nombre et lieu de réunion complémentaire de COTECH ou de COPIL, le nombre de message et leur support, *etc.* ne sont pas connus à l'avance dans la planification du déroulement du projet. Ensuite, les acteurs modifient et recréent ces éléments de l'espace au fur et à mesure du déroulement du projet et au gré des impératifs et des facteurs conjecturels. Un cadre spatial est fixé mais liberté est donnée aux acteurs d'en déterminer la nature, le lieu et le contenu.

Ce deuxième niveau d'analyse permet de souligner le caractère constamment construit, flexible et consensuel du contenu de la GPEC-Territoriale. Nous retenons également cet élément pour appréhender notre terrain de recherche.

### **I.3. ...Dans le respect d'un temps donné...**

Généralement la GPEC-Territoriale est enfermée dans un temps à respecter même si les répercussions et les conséquences des actions peuvent durer plus longtemps que le temps initialement imparti.

La limite du temps et de ses conséquences ne sont pas forcément identifiables au démarrage du projet et les acteurs espèrent des répercussions favorables des actions dans le long terme. C'est ce que nous pouvons appeler le *temps des résultats* ou le *temps de la récolte*<sup>21</sup>. Ce temps est consacré à l'obtention des fruits qui émergent de actions mises en place. Par exemple, à travers la GPEC-Territoriale, les besoins en formation, en compétences ou en main-d'œuvre des entreprises sont assouvis ou ont une meilleure réponse. Les territoires sont plus dynamiques. Les salariés et les demandeurs d'emploi sont plus employables, *etc.* Ces résultats concrets qui sont visibles peuvent durer dans le temps.

En dehors du temps de la récolte ou du temps des résultats accordés pour les répercussions, il y a le temps accordé pour la réalisation des actions. C'est ce que nous pouvons appeler le *temps des actions* ou le *temps de la semence*. Celui-ci est relativement limité. D'ailleurs le temps imparti pour réaliser les actions est souvent imposé individuellement ou collectivement soit par les financeurs, soit par l'acteur pilote lui-même, ou par ses alliés. Celui-ci ne peut être infini. Ce temps est important pour délimiter les actions et faire le point sur leur évolution. Ce temps permet aussi de ne pas démobiliser les acteurs impliqués qui pourraient se lasser par la durée trop longue du terme des actions. Dans les cas de GPEC-Territoriale que nous avons analysés par exemple, le temps de construction des actions est relativement limité à 12 mois.

Le temps qu'il soit d'actions ou de résultats est donc important dans la GPEC-Territoriale.

Il est à noter que temps d'actions et temps de résultats ou temps de semences et temps de récoltes ne sont pas forcément séquentiels. S'il est vrai que le temps d'actions précède le

---

<sup>21</sup> Nous prenons l'image de l'agriculteur qui a un temps pour sa semence et un temps pour réaliser la récolte. Chaque temps est consacré à une activité précise mais contrairement à l'agriculture, dans une GPEC-Territoriale les temps de semence et de récolte ne sont pas forcément séquentiels. Ils peuvent en effet s'imbriquer les uns dans les autres lors du déroulement de la démarche.

temps de résultats, les résultats peuvent alimenter la mise en place des actions et en constituer un cercle vertueux durant le déroulement de la démarche. Ainsi, si la distinction des temps est nette au lancement de la démarche, elle peut être moins nette dans la phase de conduite notamment plusieurs mois après le lancement<sup>22</sup> de la démarche.

La prise en compte du temps nous permet de souligner la nécessité de respecter des phases dans la construction d'une GPEC-Territoriale. L'identification de cet élément nous sert également pour appréhender notre terrain de recherche.

#### **I.4. ...Dans le but d'obtenir un résultat...**

Une GPEC-Territoriale se voit assigner des résultats de la part des financeurs et généralement en concertation avec le pilote et ses partenaires.

Les résultats, ce sont les actions concrètes mises en place à travers cette GPEC-Territoriale. Mais nous montrerons, dans la suite de cette thèse, que des problèmes d'identification et d'évaluation de ces résultats se posent et une nomenclature adoptée à cette fin est difficile. Toutefois notons que ces actions sont co-construites entre les acteurs sous le contrôle de l'acteur pilote. A l'instar de ce que l'on peut noter dans certains cas de gestion, dans le cas de la GPEC-Territoriale les résultats sont en construction progressive jusqu'à leur stabilisation. Ils constituent l'expression même de l'interaction entre les acteurs. Sans doute que pour une mobilisation constante et pour une visibilité sur le territoire et pour les entreprises, les actions devront être claires, précises et immédiatement opérationnelles.

La conduite de ces actions peut nécessiter, et c'est d'ailleurs le cas, la désignation d'acteur (s) qui en assume (ent) ce rôle. Le positionnement des acteurs sur la conduite de ces actions se fait par intéressement en fonction des objectifs poursuivis par les acteurs. Afin d'avoir une coordination des actions sur le territoire, des réunions de coordination et de suivi sont proposées. Aussi des plans de communication permettent de rendre accessible à tous les acteurs les actions qui sont réalisées dans le cadre d'une GPEC-Territoriale.

A notre avis, une GPEC-Territoriale sans résultats, sans actions concrètes déclinées en plans opérationnels, n'est pas une GPEC-Territoriale. L'objectif est de passer d'une étape de

---

<sup>22</sup> Nous proposons une analyse et une modélisation en phases de l'action collective dans le chapitre 9 de la thèse.

diagnostic à une étape de propositions concrètes et opérationnelles sur le terrain à destination des entreprises, des territoires et des populations.

La prise en compte de la notion de résultat dans l'analyse des caractéristiques de la GPEC-Territoriale nous permet de souligner que le résultat est construit à partir d'interactions entre les acteurs et cela pose des questions relatives à ce jeu d'interaction et au consensus qui en découle. Nous retenons cet élément d'analyse pour appréhender notre terrain de recherche.

### **I.5. ...Soumis à un jugement extérieur...**

Le jugement extérieur est une donnée qui relie la situation de gestion à la performance.

Dans le cas de la GPEC-Territoriale, ce qui sera jugé c'est essentiellement les résultats, les actions mises en place, les retombées pour les entreprises et pour les territoires. Concrètement, et sous réserve d'un accord sur les critères d'évaluation, les actions qui ne portent pas de fruits ou dont les fruits ne sont pas tangibles n'auront pas un jugement favorable de la part de l'instance extérieure.

Souvent la première instance de jugement est le financeur du projet. Il faut rendre compte, aux financeurs, des actions et des subventions obtenues. En général, les financements dans le cas de GPEC-Territoriale proviennent de l'Etat, des Régions, de l'Europe, des Territoires. L'acteur pilote doit alors justifier la bonne utilisation des fonds en produisant des documents à la fois qualitatifs et quantitatifs. Il doit prouver les actions mises en place mais surtout il doit faire face aux jugements des retombées de ces actions pour les acteurs bénéficiaires. Le jugement par les financeurs peut être un élément déterminant dans le financement d'autres projets. En effet, si les financeurs jugent les résultats non probants ou les fonds mal utilisés, ils peuvent refuser de financer d'autres projets de ce type lorsque l'acteur pilote les sollicite à nouveau lors d'un appel d'offres ou lors d'une démarche similaire. L'acteur pilote joue sa crédibilité, son savoir-faire et sa légitimité en faisant face au jugement extérieur.

De la même façon le jugement extérieur peut provenir d'acteurs non financeurs du territoire. Ces acteurs apportent leur regard sur ce qui est fait et sur ce qui aurait dû être fait ou n'aurait pas dû être fait.

Le jugement extérieur conduit à tenir compte de deux états : un état initial et un état final. En effet, c'est la comparaison entre ces deux états qui permettra de déterminer la plus-value (ou

la moins-value) des actions mises en place. Cette analyse nous conduit à tenir compte de l'établissement d'un diagnostic préalable dans la construction d'une GPEC-Territoriale afin de produire un état des lieux initial. Nous retenons cet élément d'analyse dans la suite de la thèse et pour appréhender le terrain de recherche.

Dans ce premier point de section, nous avons eu pour objectif d'identifier des caractéristiques de la GPEC-Territoriale. A cette fin, nous avons étudié et analysé les cas de GPEC-Territoriale se construisant dans notre terrain de recherche. Ensuite, nous avons essayé d'analyser chacun de ces éléments dans le but d'en déduire les orientations à adopter pour appréhender notre terrain. Ces caractéristiques de la GPEC-Territoriale sont présentées dans le tableau suivant pour permettre une synthèse de chacune d'elles.

La GPEC-Territoriale		
Eléments caractéristiques	Contenus des éléments caractéristiques	Analyse pour la construction
Participants et acteurs divers	Plusieurs acteurs travaillent ensemble dans la GPEC-Territoriale. Il y a des acteurs engagés dans la construction de l'action qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement porté sur les actions produites. Ce sont les participants. D'autres acteurs facilitent, inhibent, compliquent ou s'opposent à la réalisation et au déroulement des actions.	l'identification des rôles joués par les différents acteurs est déterminante dans la compréhension de la dynamique situationnelle
Espace	C'est le cadre et le mode de réunions et d'échanges adoptés par les participants. L'espace est fixé par les acteurs à la genèse du projet. Mais il est flexible et constamment recréé par les acteurs en fonction de facteurs liés à l'évolution des actions, à des conjectures, à l'interaction entre les acteurs, à des données nouvelles, <i>etc.</i>	L'adaptation et la recréation continues de l'espace montrent le caractère constamment construit, flexible et consensuel du contenu
Temps	Il détermine l'échéance des actions et permet de savoir si les résultats sont atteints ou non. Il faut identifier le temps des actions et le temps des résultats. S'ils peuvent être distingués nettement au début du projet, ils le sont moins en cours de conduite des actions. Aussi, temps d'actions et temps de résultats peuvent s'imbriquer l'un dans l'autre et constituer un cercle vertueux pour la démarche globale.	La prise en compte du temps permet de souligner la nécessité de respecter des phases dans la construction
Résultat	C'est la donnée qui fait l'objet de jugement formulé à l'échéance. Il faut en définir, si possible, les thèmes et contenus dès le début du projet. Il peut être d'ordre quantitatif ou qualitatif. Mais en général, il est le fruit des interactions entre les acteurs et s'obtient sous consensus relatif et continûment traduit.	La notion de résultat permet de souligner que le résultat est construit à partir d'interactions entre les acteurs et cela pose des questions relatives au jeu d'interaction et au consensus qui en découle.
Jugement extérieur	Il est produit et formulé par une instance extérieure aux participants aux actions. Le jugement extérieur peut déterminer la conduite ou non des actions, l'obtention ou non de financements futurs, la légitimité ou non des acteurs, <i>etc.</i>	Tenir compte de l'établissement d'un diagnostic préalable afin de produire un état des lieux initial.

Tableau 9: Les éléments caractéristiques de la GPEC-Territoriale et leurs analyses

A partir des caractéristiques de la GPEC-Territoriale identifiées et de leurs analyses, nous pouvons dire que la GPEC-Territoriale **émane de jeux d'acteurs réunis dans un temps et un espace donnés et limités dont doit résulter une définition de la logique d'action, des enjeux et des résultats attendus soumis à un jugement extérieur**. Compte tenu de cette définition, et pour cerner la manière dont ces caractéristiques jouent sur la conduite de la démarche, nous pouvons recourir à la notion de situation de gestion.

## **II. Comprendre ce qu'est une situation de gestion**

Pour comprendre la situation de gestion, nous allons présenter dans un premier point son utilisation dans diverses disciplines et, dans un second point, nous allons centrer l'analyse en nous appuyant sur les travaux de Girin.

### **I.1. Un concept pluridisciplinaire**

Le concept de situation est très mobilisé dans plusieurs disciplines. Ainsi par exemple dans les sciences sociales et dans les théories interactionnistes que nous développerons plus en détails dans la suite de cette rédaction, ou dans les courants philosophiques notamment ceux qui sont très ancrés dans le pragmatisme, nous pouvons noter le recours à la notion de situation et la mobilisation de celle-ci dans les développements qui sont relatives à ces théories.

En philosophie, notamment dans les courants de la philosophie pragmatique avec par exemple les travaux de Dewey<sup>23</sup>, les théories relient la connaissance à des contextes de situation qui en constituent d'emblée le terrain d'émergence. Les courants relatifs à la philosophie des connaissances sensibles et des connaissances scientifiques ne sont pas en reste.

A l'instar des philosophes pragmatistes, les interactionnistes mettent au centre de leurs analyses la notion de situation. Les travaux de Goffman, Mead, Blumer, *etc.* confirment cette affirmation et abondent dans ce sens.

Dans les sciences de gestion la notion de situation est également mobilisée.

---

<sup>23</sup> Pour Dewey, la philosophie ne peut être dissociée de question d'ordre pratique et de l'identification des conditions facilitatrices de résolution des problèmes auxquels les êtres humains font face au quotidien.

## **I.2. Girin et la notion de situation de gestion**

Lorsque l'on parle de situation de gestion, viennent à l'esprit les travaux de Girin. Cet auteur a proposé, à travers ses travaux, une théorie sur ce concept. Les définitions que propose Girin de la situation et de la situation de gestion permettent en effet, de mobiliser ce concept dans les disciplines des sciences de gestion telles que le management.

La situation de gestion est une modalité du concept de situation en tant qu'elle se resserre davantage sur une organisation. Ainsi, nous pouvons identifier des éléments communs à la situation en général et à la situation de gestion en particulier.

*« Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement extérieur »* (Girin, 1990, p. 142).

A partir de cette définition, Journé et Raulet-Croset (2008), identifient trois éléments constitutifs de la situation de gestion : des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où se déroulent les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). Ces caractéristiques sont celles qui sont aussi communes à la notion de situation considérée dans un cadre général.

Si ces trois caractéristiques sont centrales dans la compréhension de la situation de gestion, une explication de chacune d'elles s'impose. En procédant à ces explications, nous compléterons ces caractéristiques par deux autres : le résultat et le jugement. Le recours aux travaux de Girin (1990, p. 142) nous amène à appréhender, selon leurs sources, le sens de ces éléments centraux.

### **I.2.1. Participant**

Les participants sont tous les agents qui se trouvent engagés dans la production du résultat et qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement. A côté des participants il y a d'autres agents qui ne sont pas concernés par le jugement. Ce sont des alliés, des perturbateurs, des complices, des opposants. Leurs actions permettent de faciliter ou de compliquer le dénouement des démarches et l'atteinte du résultat.



### **I.2.2. L'espace**

C'est le mode et le cadre dans lesquels les participants se réunissent. Cette réunion peut se faire à travers une coprésence physique dans un lieu déterminé, à travers des courriers, des appels téléphoniques, des réseaux informatiques, *etc.* Il implique une continuité dans la relation entre les différents participants.

### **I.2.3. Le temps**

C'est la donnée qui détermine l'échéance de l'action et permet de décider si le résultat attendu est ou non atteint. C'est la temporalité attachée à l'impératif de résultat. Ce peut donc être une échéance fixée à l'avance, un agenda, un cycle, une périodicité, *etc.*

### **I.2.4. Le résultat**

Il est constitué par une partie des produits de l'activité des participants : celui qui fait l'objet de jugement formulé à l'échéance. Il peut être plus ou moins spécifié : à un extrême, on peut le synthétiser par un simple chiffre (une quantité produite, un profit annuel, *etc.*), à l'autre extrême, c'est une orientation très générale et peu quantifiable comme par exemple un objectif unique ou ultime. Il implique que la manière d'y parvenir soit plutôt un compromis, parfois explicitement négocié.

### **I.2.5. Le jugement**

Le jugement est formulé sur le résultat et est le fait d'une instance extérieure aux participants. C'est autrui qui formule donc ce jugement qui devient de fait, une appréciation du travail effectué par les acteurs (participants, alliés, *etc.*) impliqués dans l'action collective. Nous comprenons que le jugement permet de soumettre l'action au regard et à l'appréciation de l'instance extérieure.

## **III. La GPEC-Territoriale, une situation de gestion à dimension territoriale**

La dimension territoriale de la situation de gestion n'est pas souvent abordée dans les sciences de gestion. Le territoire en tant que dimension spatiale définit la situation de gestion à travers son ancrage et son aspect de travail collaboratif en vue d'un résultat obtenu à partir de

l'implication des acteurs. L'espace territorial est donc pris en compte dans cette analyse et le territoire devient une variable importante à prendre en considération dans la résolution de la problématique de gestion qui se pose aux acteurs.

Considérer l'espace comme un élément constitutif de la situation de gestion n'est pas nouveau. Les développements que nous avons effectués *supra* montrent bien la place que l'espace occupe dans une telle considération. Ce qui est nouveau ici dans la prise en compte du territoire comme espace de situation de gestion est le rôle, le dynamisme, mais aussi la complexité que cette institution peut apporter à la gestion de la situation. La question du rôle que le territoire peut jouer dans les modalités de gestion mises en œuvre est abordée par Raulet-Croset (2008) à travers l'analyse de deux situations de gestion : *la protection d'une nappe d'eau minérale* et *la gestion des incivilités dans une cité sensible de la région parisienne*. Dans ces deux cas, la situation de gestion émerge autour d'un problème spatialement situé et touchent à un grand nombre d'acteurs appartenant à des institutions différentes. Ce qui relie ces acteurs à la situation de gestion, c'est leur appartenance au territoire concerné.

Dans une GPEC-Territoriale, comme c'est le cas dans notre étude, la délimitation spatiale et le choix du territoire permettent de définir, d'inclure ou d'exclure tels ou tels acteurs de la situation de gestion. Par exemple, la délimitation du territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire (notre premier cas) conduit à exclure des entreprises qui ne relèvent plus ou ne sont tout simplement pas situées sur cette extension spatiale. De même des acteurs institutionnels qui sont situés géographiquement sur ce territoire ont pu être intégrés aux analyses. Ce qui est premier dans cette approche, c'est non pas la compétence matérielle mais plutôt la compétence territoriale. Bien entendu, l'une des compétences n'exclut pas l'autre car une institution peut être à la fois territorialement et matériellement compétente.

Au-delà du rôle, la prise en compte du territoire est un levier de dynamisme pour les actions de GPEC-Territoriale. Les actions ne sont plus pensées seulement dans le cadre d'une organisation mais elles le sont plutôt au-delà d'une organisation. Les chefs d'entreprise peuvent penser et réfléchir dans une approche globale qui intègre leur organisation mais aussi celles de leurs concurrents ou de toutes autres entreprises du territoire. Les actions vues à l'échelle territoriale portent un nouveau souffle à la gestion des entreprises car celles-ci profitent de ce qui est mis en place sur le territoire. Ainsi par exemple les actions territoriales

sur la formation permettent aux entreprises de faire monter en compétences leurs salariés et par conséquent d'augmenter leur productivité et leur chiffre d'affaires.

Enfin La prise en compte du territoire dans l'analyse de la situation de gestion complexifie les actions de la GPEC-Territoriale. En effet, en plus de la multiplicité des acteurs présents sur le territoire, ces acteurs sont caractérisés par une absence de lien de subordination. Sur un territoire, au contraire de la configuration dans une organisation, un acteur n'est pas subordonné à un autre. Il n'y a pas, en principe, un lien d'hierarchisation entre les acteurs par exemple entre les entreprises ou entre les entreprises et les institutions. Si dans une organisation les salariés sont subordonnés aux directives de leur employeur, tel n'est pas le cas quant aux rapports entre les acteurs du territoire. La complexification des actions de GPEC-Territoriale est due aussi aux divergences, quelquefois exprimées, des objectifs des acteurs du territoire. L'acteur pilote devra intéresser chacun des acteurs du territoire de manière à les impliquer, à les coordonner et à les mobiliser.

Nous confirmons les propos de Raulet-Croset (2008), en relevant que les situations de gestion qui ont un ancrage territorial sont caractérisées par une émergence des acteurs qui apparaissent circonscrits dans un espace, qui ont une compétence matérielle et qui sont des acteurs publics ou privés. Ces situations sont aussi caractérisées par des actions qui peuvent aussi bien provenir d'actions publiques descendantes que d'actions à l'initiative des entreprises. Ces différentes actions créent des richesses et sont souvent innovantes mais leur réalisation peut être difficile car les acteurs ne partagent pas toujours les mêmes cadres cognitifs. La situation de gestion étant co-construite par les acteurs, il faudrait favoriser la proximité spatiale et surtout cognitive entre les acteurs afin de faciliter la construction de cette situation de gestion (Schmitt, *et al.*, 2011).

Notre objectif dans le développement de ce deuxième point de section était de caractériser le projet de construction de la GPEC-Territoriale au regard du concept de situation de gestion. Nous avons montré que non seulement la GPEC-Territoriale peut être considérée comme une situation de gestion, l'échelle territoriale inhérente à la GPEC-Territoriale implique de considérer une nouvelle dimension de la situation de gestion. Cette nouvelle dimension conduit, de fait, à distinguer ou en tout cas à appréhender la situation de gestion sous un regard différent selon que l'on se trouve dans une organisation ou dans un territoire.

## **Synthèse de la section 1**

Dans cette section nous avons voulu analyser et caractériser la construction d'une GPEC-Territoriale. Au terme de cette caractérisation, nous avons montré, avec le recours au cadre théorique le justifiant, que la GPEC-Territoriale est une situation de gestion. Ainsi, avant d'aborder la dimension territoriale de cette situation de gestion nous avons rappelé ce qu'est une situation de gestion et comment cette notion est mobilisée de façon interdisciplinaire. Les travaux de Girin (1990), de Journé et Raulet-Croset (2008) ont permis de poser les bases de ce concept mobilisé autant dans les sciences de gestion, dans les sciences sociales que dans les courants philosophiques.

Notre analyse s'est donc poursuivie par l'intégration de la dimension territoriale dans la situation de gestion. En effet, nous avons développé que le territoire joue un rôle dans cette situation de gestion et constitue d'ailleurs un levier de dynamisme qui pourrait être mobilisé surtout dans le cas d'une GPEC-Territoriale.

Enfin si le territoire est un levier pertinent, sa dimension complexifie la situation de gestion élargie à la dimension territoriale car les acteurs sont plus nombreux, ont des intérêts quelquefois divergents, ont des connaissances non unifiées et ne sont pas subordonnés les uns aux autres.

A partir de ces analyses et de la qualification de la GPEC-Territoriale comme situation de gestion, notre objectif est d'utiliser les caractéristiques de la situation de gestion dans l'approche globale de construction de cet objet sociotechnique. De même, en retenant la définition de la GPEC-Territoriale comme émanant de jeux d'acteurs réunis dans un temps et un espace donnés et limités dont doit résulter une définition de la logique d'action, des enjeux et des résultats attendus soumis à un jugement extérieur, nous posons plusieurs conséquences.

- Une première conséquence est relative à la problématique de faire travailler ensemble les acteurs entre eux. Comment ces acteurs interagissent les uns avec les autres et comment cette interaction est gérée dans le groupe ? Comment les actions découlent-elles de ces interactions ? Dès lors, le courant interactionniste peut davantage nous éclairer pour comprendre le fonctionnement des participants, des alliés, des opposants, *etc.* dans leur ambition d'atteindre des résultats, sujets à jugement, à partir de considérations

spatio-temporelles. Pour ces raisons, nous abordons, dans la section suivante (**section 2**) l'apport de l'interactionnisme dans la construction de cet objet sociotechnique.

- Une deuxième conséquence est relative aux modalités de passage des supports, messages, connaissances, *etc.* d'un acteur à l'autre dans le cadre de ces travaux collaboratifs. Pour comprendre et analyser ces phénomènes, la théorie de la traduction peut servir de grille de lecture (**section 3**).

- Une troisième conséquence est relative à la participation ou non des acteurs aux actions. Puisque nous avons identifié parmi les éléments caractéristiques de la GPEC-Territoriale qu'il y a des participants, des alliés, des opposants, *etc.*, il est donc pertinent de savoir les raisons qui peuvent pousser tel acteur ou tel autre à se positionner dans telle ou telle catégorie : participant, allié, opposant, *etc.* Pour aborder cette conséquence, les théories sur la prise de décision et la mobilisation des acteurs peuvent nous servir de grille de lecture (**section 4**).

## **Section 2. Ce que peut apporter l'interactionnisme à la construction de cet objet sociotechnique**

La première conséquence que nous avons évoquée dans la synthèse de la section précédente est ici abordée. Cette conséquence pose la problématique liée au fait de faire travailler ensemble les acteurs entre eux dans une activité collaborative. L'action collaborative sera définie dans cette section (I) et nous soulignerons que la GPEC-Territoriale est aussi une activité collaborative. Aussi, dans la section précédente, nous avons montré que la GPEC-Territoriale est une situation de gestion. Alors, comment dans ces cas d'activités, les acteurs interagissent les uns avec les autres et comment cette interaction est-elle gérée dans le groupe ? Comment les actions découlent-elles de ces interactions ? Dès lors, le courant interactionniste peut davantage nous éclairer pour comprendre le fonctionnement des participants, des alliés, des opposants, *etc.* dans leur travail ensemble et dans leur ambition d'atteindre des résultats, sujets à jugement, à partir de considérations spatio-temporelles. En recourant à la théorie de l'interaction (II), nous pourrions mieux comprendre la GPEC-Territoriale se construisant (III). A partir de ces développements, l'éclairage porté par la théorie de l'interaction permettra d'analyser les activités collaboratives en situation de gestion.

### **I. L'interactionnisme comme approche pour comprendre les activités collaboratives en situation de gestion**

Afin de justifier la pertinence de recourir à l'interactionnisme nous pouvons, dans un premier temps, identifier quelques caractéristiques de l'activité collaborative. Ces caractéristiques sont issues de la définition que nous proposons de l'activité collaborative.

#### **I.1. Caractéristiques de l'activité collaborative**

Nous entendons par activités collaboratives les activités dont la réalisation implique l'action de plusieurs acteurs d'horizons et de connaissances différents. Elles sont le fruit de réflexions et de contributions apportées par plusieurs acteurs. Chaque acteur a son domaine de

compétences, ses intérêts, ses attentes de l'action et des considérations socio-environnementales. Les activités collaboratives conduisent à des actions co-construites, en principe, partagées. Mais ces activités peuvent être difficiles à mettre en place en raison de la multiplicité des acteurs et des contradictions éventuelles entre leurs intérêts. Nous pouvons caractériser en quelques points l'activité collaborative.

### **I.1.1. Une activité se déroulant dans un cadre...**

Le cadre fixe le contenu et le sens des éléments de l'action. Il permet aussi de définir le rôle que les acteurs doivent jouer en s'appuyant sur leur identité. Ainsi, dans l'activité collaborative, les acteurs agissent en fonction du sens que les choses ont pour eux. Ce sens est généré d'une part, par les interprétations des phénomènes et des objets rencontrés et d'autre part, par la confrontation de l'acteur à ses pairs. Le sens peut donc être modifié à la suite de ces confrontations.

### **I.1.2. ...Impliquant un processus de socialisation des acteurs dans un ordre social...**

Aussi, dans la conduite de l'activité collaborative, nous pouvons identifier un processus de socialisation à travers lequel la personne qui se joint au groupe existant se forme et partage un ensemble de significations et de symboles communs à ce groupe. Cette socialisation est continue et se réalise également sur la base des acquis et des significations que l'individu a capitalisés durant son existence et qui font partie de son identité. De fait, l'interaction forme les conduites de l'individu et ceux du groupe. Ainsi, nous pouvons souligner qu'il existe une phase d'apprentissage entre les différents acteurs du groupe. L'étape de formation et d'apprentissage varient en fonction des contextes et des conséquences qui découlent des actions. La personne qui intègre le processus d'interaction est un agent actif de cette socialisation car elle est en mesure de traiter et de sélectionner les informations collectées dans le contexte environnemental du groupe d'accueil. L'acteur ne cesse de modifier son comportement en fonction des situations nouvelles. Ceci est d'emblée visible dans les interactions entre des partenaires de l'activité. L'interaction dans le cadre de ces activités est le processus mutuel de définitions et d'interprétations par lequel chaque acteur à la fois interprète la signification des actions d'autrui et définit la signification des siennes.

### **I.1.3. ...Et dans une situation donnée**

La définition de la situation constitue une phase importante dans les activités dans lesquelles l'interactionnisme s'applique entre les acteurs. Pour autant, des règles existent et sont établies dans les sociétés, les groupes, *etc.* au point que le nouvel entrant dans le groupe de l'activité collaborative a des chances et des manœuvres moindres pour en établir ses propres orientations (Thomas, 2006). Il procède donc à une phase d'apprentissage et d'adaptation plus ou moins longue dans le temps.

En définitive et selon les développements qui précèdent, trois caractéristiques complètent l'activité collaborative et permettent d'en proposer la définition qui suit : des activités dont la réalisation implique l'action de plusieurs acteurs d'horizons et de connaissances différents se déroulant dans un cadre qui implique un processus de socialisation dans un ordre social et une situation donnée.

Cette définition et ces considérations posent la question de la possibilité de faire travailler ensemble des acteurs et surtout la question des interactions qui existent dans ces groupes et qui conduisent au consensus dans l'action collaborative. Ces propos nous conduisent à recourir à la théorie de l'interaction pour appréhender davantage les activités de ce type.

## **I.2. Du recours à l'interactionnisme**

Le terme « interactionnisme » ne figure pas dans les dictionnaires comme peut le confirmer Chapoulie (2011) qui a cherché à l'utiliser en 1970 pour traduire le terme anglais qui lui est semblable. Aux dires de cet auteur, l'usage du terme « interactionnisme » est devenu banal, en France, chez les sociologues, dans les années quatre-vingt-dix avec quelquefois l'ajout ou l'omission du qualificatif *symbolique*.

Selon la littérature, l'interactionnisme serait né au cours des années 1930. La notion fait la synthèse entre le pragmatisme social et les recherches sociologiques développées par l'Ecole de Chicago. Les noms les plus cités parmi les chercheurs qui ont contribué à l'élaboration et au développement de ce courant sont : Herbert Blumer, Thomas Kuhn, Carl Couch, Thomas Mc Portland, G.H. Mead, Erving Goffman *etc.*



Ce courant sociologique défend l'idée selon laquelle la société est le produit des interactions entre les individus. Il développe des concepts qui permettent d'aller plus avant dans sa compréhension.

### **I.2.1. Du cadre dans l'interactionnisme**

Le cadre conceptuel de l'interactionnisme est centré sur les notions de *soi*, *d'identité*, de *rôle*, de *définition de situation*, de *négociation* et de *l'Autre généralisé* (De Queiroz et Ziotkowski, 1997). Selon Dufort (1992), la théorie des interactions symboliques élaborée par G.H. Mead en 1934, affirme que *la participation d'une personne à un groupe social dépend largement de la compréhension qu'elle a de l'environnement symbolique du groupe et de son habileté à fonctionner avec ce système de symboles*.

Blumer (1969) énumère, quant à lui, trois principes fondamentaux de l'interactionnisme :

- les humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux,
- ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui,
- c'est dans un processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié.

En commentant ces principes, De Queiroz et Ziotkowski (1997, 31-32) affirment :

*« Le 1<sup>er</sup> principe est commun à nombre de théoriciens, de Thomas et Znaniecki à Parson. Le second le précise en attribuant une source au sens : il existe un foyer de signification qui n'est ni inhérente aux objets, ni une sorte d'ajout psychique apporté par la personne aux choses, comme le secteur des sentiments, évaluations, idées ou attitudes. Bien au contraire, c'est à travers les manières d'agir à l'égard d'autrui en fonction des objets qu'une signification se forme. L'objet tient donc son sens non de sa nature, mais des conduites qu'il suscite, ... l'univers des significations émerge d'un processus de coopération et d'adaptation mutuelle au sein du groupe social. Le 3<sup>ème</sup> principe nous informe que le processus d'interprétation subjectif ne cesse de transformer la signification des objets, en modifiant la définition de la situation en fonction des circonstances ».*

### **I.2.2. Un ordre social recréé en permanence jusqu'à quasi-stabilisation**

Selon De Queiroz et Ziotkowski (1997), dans l'interactionnisme symbolique, *l'ordre social semble se recréer directement et continûment à travers des interactions entre individus, qui proposent des définitions de la situation à laquelle ils ont affaire et négocient l'ordre et le sens de cette situation avec d'autres acteurs. Cette perspective accorde aux individus une marge de manœuvre considérable dans la définition des situations : les acteurs mettent en branle un « travail de la signification » pour savoir où ils se trouvent, s'aligner les uns sur les autres et s'engager dans des activités conjointes.*

L'ordre social se crée donc entre les acteurs interagissant les uns avec les autres. Mais cette création progressive tend à se stabiliser au fur et à mesure que l'ordre cristallise en son sein l'accord de la majorité des acteurs qui contribuent ou ont contribué à sa construction. Ces propos sur l'existence de règles dans les sociétés et dans les groupes sont étayés par Goffman (1991) lorsqu'il affirme : *« Les individus auxquels j'ai affaire n'inventent pas le monde du jeu d'échecs chaque fois qu'ils s'assoient pour jouer ; ils n'inventent pas davantage le marché financier quand ils achètent un titre quelconque, ni le système de la circulation piétonne quand ils se déplacent dans la rue. Quelles que soient les singularités de leurs motivations et de leurs interprétations, ils doivent, pour participer, s'insérer dans un format standard d'activité et de raisonnement qui les fait agir comme ils agissent ».* Erving Goffman poursuit en relevant que la latitude que les auteurs ont de choisir des stratégies de coopération et de communication lorsqu'ils mènent une action collective, se plie à un *« ordre de l'interaction »*.

*« L'intérêt de l'approche interactionniste symbolique réside avant tout dans le postulat de la réciprocité voulant que la personne et la société soient toutes deux actives dans la définition des rôles et dans la détermination des conduites qui s'y rattachent ».* (Dufort, 1992, p. 60).

L'ordre se construit alors essentiellement par la définition de la situation.

### **I.2.3. Qu'est-ce donc que la situation dont la définition est essentielle dans l'interactionnisme ?**

De Queiroz et Ziotkowski (1997) nous apprennent sur ce sujet. En effet selon ces auteurs (p. 58), c'est dans l'œuvre de Thomas et Zinaniecki, *Polish Person* (1918-1920) que le terme apparaît pour la première fois. Ils conçoivent « la situation » comme le produit de la combinaison de deux éléments : d'une part, les conditions extérieures en tant qu'elles sont

perçues par les acteurs et constituant pour eux des valeurs, d'autre part, les attitudes ou dispositions intérieures résultants d'expériences précédentes.

Une situation n'est donc pas constituée par l'ensemble des conditions objectives d'un environnement. *Elle résulte d'une sélection pragmatique qui exprime un problème à résoudre.* Les acteurs définissent les situations en recourant à des négociations.

Par ailleurs, dans l'interactionnisme, ce caractère émergeant et négocié de la situation apparaît. Sont pris en compte, dans l'analyse interactionniste, les définitions différentes proposées par des acteurs différents de la même situation, les possibilités de reconstruire réciproquement les définitions des différents partenaires à l'action et enfin les modalités par lesquelles chaque acteur tente d'influencer la définition de l'autre acteur.

Dans cette présentation de l'interactionnisme arrêtons-nous, un instant, aux apports de Goffman et de Mead.

### **I. 3. Des apports de Goffman et de Mead à l'interactionnisme**

#### **I.3.1. Apports de Goffman**

Dans notre brève présentation sur l'interactionnisme, il nous semble pertinent de faire un point particulier sur l'apport de Goffman afin d'aller plus avant dans la compréhension de cette théorie. Erving Goffman est né en 1922 au Canada et a suivi ses études à Toronto et à Chicago. Il enseigne la sociologie à Chicago, Berkeley et Philadelphie après une thèse de doctorat soutenue en 1953.

Malgré des travaux disparates, l'objet d'analyse de Goffman peut se résumer comme suit : l'interaction et son ordre à travers l'étude particulière du « face-à-face » et de ce qui s'y passe. Le « face-à-face » est une, *situation ou deux individus ou plus sont physiquement en présence l'un et l'autre*<sup>24</sup>. Il exprime ce qui se passe dans les interactions. C'est cet objet qui, en définitive, constitue l'ossature et le point de convergence de tous les travaux de Goffman. Comme il apparaît dans son texte intitulé « l'ordre de l'interaction » : sa « *préoccupation pendant des années a été de promouvoir l'acceptation de ce domaine du face-à-face comme un domaine analytiquement viable. Un domaine qui pourrait être dénommé, à défaut d'un*

---

<sup>24</sup> Goffman (1988, p. 191), cité par De Queiroz et Ziotkowski (1997, p. 78)

*nom plus heureux, l'ordre de l'interaction. Un domaine dont la méthode d'analyse préférée est la micro-analyse* » (Goffman, 1988, p. 191)<sup>25</sup>.

Cet apport de Goffman est original car il se rattache directement à l'interactionnisme en ce qu'elle se focalise sur les relations entre individus et plus précisément sur le comportement des individus en de telles situations (Rojot, 2005).

La face à laquelle s'attache Goffman peut se définir comme une ligne de conduite, un mélange d'actes et d'attitudes verbaux et non verbaux qui expriment sa vision de la situation et son évaluation de ceux qui y participent, y compris lui-même. La face est « *la valeur sociale positive à laquelle un individu prétend pour lui-même à travers la ligne de conduite, que les autres présument qu'il a adoptée dans un contact quelconque...*; l'individu peut « être en bonne face », « être en mauvaise face », « être hors face », ou « sauver sa face » » (Rojot, 2005, p. 342).

Rojot (2005) apporte une définition à chacune de ces expressions :

Un individu est en mauvaise face quand une information regardant sa valeur sociale est apportée de quelque manière que ce soit qui ne peut être intégrable, même au prix d'un effort, dans la ligne de conduite soutenue par lui et pour lui (par les autres).

Il est hors de face quand il participe à un contact avec les autres sans avoir, prête, une ligne de conduite du type qu'il est habituel de s'attendre à voir adopter dans le type de circonstance où il se trouve.

Une personne en bonne face répond avec des sentiments de confiance et d'assurance et présente ouvertement et fermement sa ligne de conduite aux autres.

« Sauver la face » est le processus par lequel l'individu tentera de donner l'impression aux autres, dans des circonstances qui pourraient conduire à une situation de face perdue, honteuse ou mauvaise, que cela n'est pas le cas » (p. 342-343).

Dès qu'il y a influence réciproque d'individus sur leurs actions les uns sur les autres en présence immédiate, nous pouvons parler alors d'interaction en face-à-face.

---

<sup>25</sup> Cité par Bonicco (2007, p. 34)

Goffman étudie les situations pour elles-mêmes : « *Sitôt que nous sommes sous le regard de quelqu'un, c'est-à-dire dès que nous sommes en coprésence avec un autre interactant, notre comportement a une signification que l'autre interprète* ». (Bonicco, 2007, p. 35). Nous pouvons même rajouter que sitôt que plusieurs acteurs sont en coprésence, leurs discours et leurs choix stratégiques dans la construction d'une action sont définis en tenant compte de leurs pairs présents. Elucider les questions relatives à l'ordre social et à l'action est bien au cœur de l'interactionnisme.

Le modèle de l'interactionnisme renvoie en plus à considérer plusieurs autres points : définition de la situation, activité en face-à-face, attribution d'un rôle à chaque acteur (le *role taking*), définition d'un cadre.

*« Les rôles sont des ensembles de significations partagées, organisées à la faveur des interactions. Le rôle est une « gestalt » des buts à atteindre, des opinions au sujet des conduites et des opérationnalisations envisagées par la ou le titulaire, la future ou le futur titulaire du rôle »* (Dufort, 1992, p. 62).

Le rôle est pour soi acteur et pour autrui acteur/partenaire. Attribuer un rôle à autrui peut ne pas correspondre aux intentions initiales de celui-ci et peut d'ailleurs modifier son comportement. L'interaction devient une analyse de l'ensemble des activités cognitives et expressives liée à la négociation des identités et des rôles. L'interaction est une activité essentiellement pragmatique et pratique permettant une collaboration entre plusieurs partenaires visant un travail à buts collectifs, une transformation de la réalité. (De Queiroz et Ziotkowski, 1997). Il y a ainsi une version équilibrée des relations entre l'individu et la société. L'individu que nous appelons ici l'acteur se connaît et devient l'intersection de multiples cadres et objets sociologiques. Ce faisant, l'acteur entre dans une dynamique d'interprétation du sens et des attentes de ses pairs pour les aider dans la construction collective.

Dufort (1992), pour étayer son analyse sur l'interactionnisme, propose un processus d'acquisition du rôle dans le cadre de l'interaction symbolique. Nous en présentons, ci-dessous, le schéma illustratif qui exprime les interactions entre le construit, l'individu, son contexte et l'Autre.

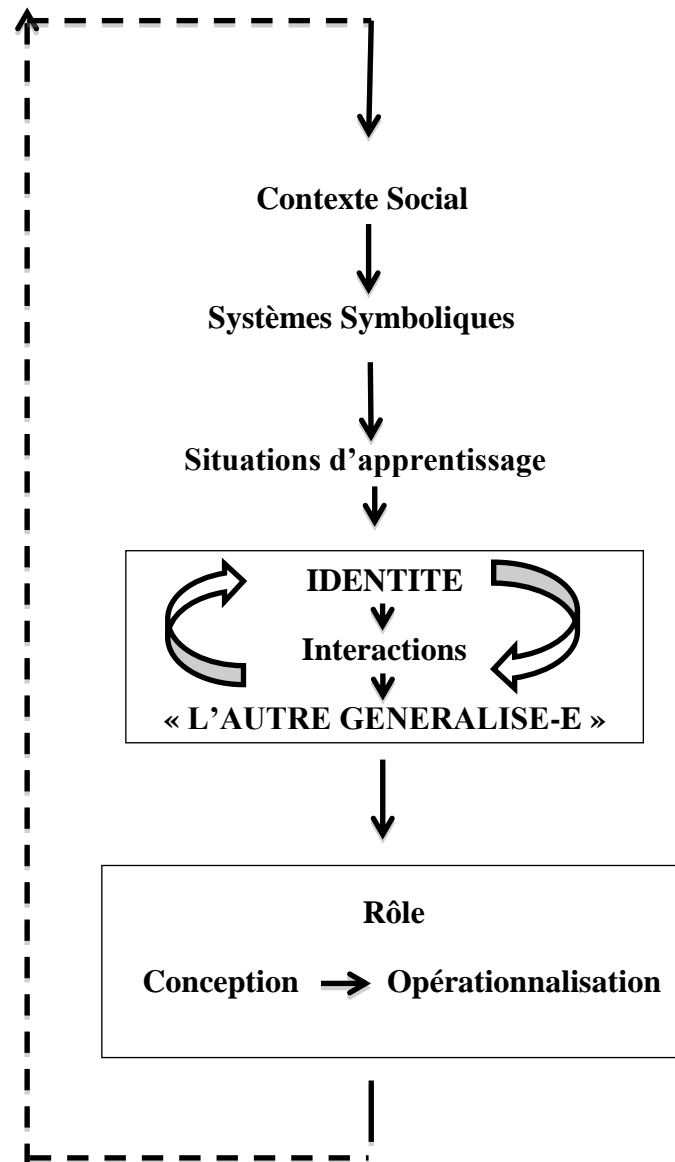


Figure 10: Processus d'acquisition d'un rôle (Dufort, 1992, p. 63)

A l'instar de la situation qui se définit et se redéfinit, se métamorphose, se transcrit et se transpose en fonction des actions et réactions entre les acteurs, le cadre se définit, se recadre, se transforme de la même façon.

Goffman identifie un cadrage primaire de la situation qui correspond à *la façon dont cette situation est normalement ou communément perçue et agie par ses protagonistes, au premier abord, sans y penser comme porteuse d'un sens évident, qui se passe du détour de la*

*réflexion. Ce cadrage primaire peut ainsi connaître des transformations appelées « modalisations » et « fabrications »<sup>26</sup>.*

Ainsi « situation » et « cadre » peuvent connaître des fluctuations continues et être changeants. Toutefois ces concepts peuvent garder, dans une recherche collective telle que la GPEC-Territoriale une trame et une orientation constantes.

### **I.3.2. Apports de Mead à l'interactionnisme**

Outre Erving Goffman, les apports de Mead (1963) sur l'interactionnisme sont notables. Il s'agit notamment, d'apports sur l'aspect réflexif de l'interactionnisme (intégration des concepts d'interprétation, d'interaction et de médiation) et d'apports pour les sciences de gestion dont Husser (2006, p. 8) nous présente en partie le contenu :

---

<sup>26</sup> Analyses de Céfaï, 2007, p. 563.

Concepts	Caractéristiques	Apports pour l'interactionnisme	Apports pour les sciences de gestion
Self	Caractère réflexif du soi qui indique que le soi est à la fois sujet et objet. Un objet est essentiellement différent des autres et dans le passé on l'a reconnu comme conscient, terme qui indique l'expérience du soi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dissociation</li> <li>- Contrôle de sa propre conduite</li> <li>- Renoncement à une partie de soi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience évolutive des cadres intermédiaires</li> <li>- Dynamique des représentations, décisions et actions.</li> </ul>
Symboles signifiants	Eléments extérieurs à l'interaction initiale permettant de changer les modalités de l'interaction par une recherche d'anticipation. Stimulus propre/réaction autrui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des outils</li> <li>- Intégration des « choses »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médiation par des outils de gestion adaptés aux personnes en interaction</li> </ul>
Autrui généralisé	Ensemble ou communauté perçue comme organisée qui donnent à l'individu l'unité du soi, « l'autrui généralisé ». Facteur déterminant dans la pensée de l'individu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaction</li> <li>- Contrôle de l'action</li> <li>- Adaptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractérisation de l'espace de gestion du cadre intermédiaire : équipe, service, unité</li> </ul>

Tableau 10: Apports de Mead (1963) à l'interactionnisme et aux sciences de gestion, (Husser, 2006, p. 8)

A travers le développement de ce premier point de section nous avons focalisé l'attention sur le courant de l'interactionnisme afin d'en définir le cadre, le contenu, le processus de socialisation qu'il implique et l'approche du concept de situation tel qu'il est mobilisé dans cette théorie. Nous avons eu recours aux travaux de Mead et de Goffman pour approfondir notre compréhension de la théorie de l'interaction. Désormais, et au vu de notre appropriation de cette théorie, nous pouvons nous servir d'elle comme grille d'analyse et de lecture pour comprendre la construction, chemin-faisant, de la GPEC-Territoriale.

## II. L'interactionnisme comme grille de lecture pour comprendre la construction d'une GPEC-Territoriale

Nous choisissons de retenir deux niveaux d'analyse dans l'utilisation de cette grille de lecture. Ainsi, cette grille nous sert pour montrer la cohérence avec l'ancrage dans notre terrain de recherche et la cohérence avec notre objet d'étude.



## II.1. Une grille pour rester cohérent avec l'ancrage dans le terrain d'étude

L'interactionnisme fait partie de ces approches qui se veulent étroitement liées au terrain telles que l'on peut le lire dans la littérature (Hatchuel, 2000 ; Girin, 1990 ; Rojot, 2005). En adoptant l'interactionnisme pour analyser la GPEC-Territoriale, nous choisissons d'analyser le processus de construction et la signification en situation, des comportements, des pratiques d'intégration des circonstances et en mettant l'accent sur les activités des acteurs. L'interactionnisme permet, en effet, de concilier observation (qui implique une objectivation des données) et interprétation du sens que les acteurs donnent aux événements et aux actions (Husser, 2006). De fait, les données que nous collectons sont les résultats de démarches d'observation et d'analyse. L'interaction qui existe entre les différents acteurs impliqués comprend le face-à-face entre deux individus mais dépasse ce modèle car les rencontres se font aussi bien entre deux acteurs qu'entre plusieurs acteurs réunis en groupe (Goffman 1974). Néanmoins, et comme nous le décrirons *infra*, la disposition des acteurs lors des groupes de travail ou lors des réunions permet aux différents participants de se regarder en face. L'interaction entre ces acteurs pourrait s'appréhender, dans notre cas, sous l'angle de l'action, du langage et du comportement. Les activités qui se déroulent entre les acteurs respectent un cadre de travail qui existe certes, mais est susceptible d'être modifié ou recadré. Le cadre est selon Goffman (1991), des schèmes interprétatifs qui structurent les événements et notre engagement subjectif. C'est un « *dispositif cognitif et pratique d'organisation de l'expérience sociale qui nous permet de comprendre ce qui nous arrive et d'y prendre part* » (Cefaï, 2007, p. 557). De fait, et selon la logique de Goffman, *les cadres absorbent toutes les activités publiques de production, de circulation et de réception de sens. Cadrer une situation, ce peut être lui reconnaître spontanément un air de famille avec d'autres situations déjà rencontrées, et activer des attentes d'arrière-plan qui orientent l'attention perceptive, pratique et discursive.* (Cefaï, 2007, p. 557). Les cadres existent dans toutes sociétés et chaque acteur fonctionne, souvent, avec un cadre de référence. Ils permettent à chaque acteur d'organiser son expérience, ses principes et de modeler ses comportements, ses attentes et ses interprétations (Husser, 2006).

Dans la GPEC-Territoriale, les acteurs ont fixé le cadre qui doit être observé. Il consiste aux respects des objectifs assignés à la démarche et au mode de socialisation que celui-ci implique. Le cadre tel que défini par les acteurs ne constitue qu'une balise à travers laquelle

adaptations, reconfigurations et recadrage sont permanents. Par exemple le cadre initial qui prévoyait des réunions n'a fixé ni de dates ni d'horaires tranchés. Ce cadre a juste fixé l'ordre du jour et un intervalle général de dates prévisionnelles pour la tenue des réunions. Cette latitude a permis à chaque acteur (pilote ou partenaire) de s'adapter à la démarche en fonction de ses disponibilités. Ainsi le groupe des artisans leaders que nous avons animé se réunissait de 12h à 14h (plus convenable pour les entreprises) et le groupe des organismes institutionnels auquel nous avons participé se réunissait tantôt en matinée, tantôt dans l'après-midi en fonction des plannings et des missions administratives de chacun.

## **II.2. Une grille en cohérence avec l'objet de la construction d'une GPEC-Territoriale**

La méthode interactionniste est principalement qualitative car le monde social y est considéré comme étant un monde de constructions intersubjectives où rien n'a de sens en dehors du réseau continu d'interprétation qui guide l'activité des individus. Si l'on peut recourir à plusieurs méthodes dans l'utilisation d'une démarche qualitative, l'observation constitue, dans l'interactionnisme, le pivot essentiel à mobiliser. En effet, selon Blumer<sup>27</sup> la source documentaire principale dans l'interactionnisme est l'observation et la participation.

Dans l'interactionnisme on assiste à l'apologie de deux approches : l'approche qualitative et l'observation que Chapoulie (2011, p. 3) confirme : *les méthodes ethnographiques associées à l'interactionnisme nord-américain et des réflexions sur cette démarche ont incité à prendre en compte le point de vue des différentes parties prenantes dans les systèmes d'action, et souvent à s'intéresser aux catégories dont la crédibilité sociale est la plus faible...mais surtout a contribué à une légitimation de l'observation comme technique de recueil de données solides, plus solides généralement que les données recueillies par entretiens*. En tout état de cause la production interactionniste se caractérise par l'usage principal de l'observation de terrain, de préférence prolongée, impliquant l'observateur.

De fait, les méthodes quantitatives semblent inadéquates dans l'interactionnisme. Mais elles n'en sont pas pour autant rejetées. Il faut, à cet effet, appliquer le principe de la triangulation des données où la pluralité des méthodes permet de découvrir les différents aspects de la

---

<sup>27</sup> Auteur cité par Chapoulie (2011).

réalité empirique. Ce qui est produit sensibilise aux aspects importants de la réalité dans chaque cas étudié.

Il est opportun de rappeler que ce cadre méthodologique défendu dans l'interactionnisme sied particulièrement à notre recherche et à la méthodologie que nous adoptons. En effet, notre recherche emprunte une voie de recherche mixte (quantitative et qualitative).

La partie qualitative de notre recherche se focalise sur les ateliers thématiques exercés en groupe de travail, sur les analyses documentaires, sur les entretiens semi-directifs et sur l'observation. A cet effet, nos données sont collectées entre autres, par participation observante à travers une longue immersion dans notre terrain de recherche. Les données collectées par entretiens semi-directifs et par analyses documentaires sont donc mobilisées dans le cadre de l'analyse interactionniste en renfort à cette observation.

En définitive, le champ de notre recherche qui relève de l'analyse interactionniste est obtenu sur la base d'une recherche de nature qualitative mobilisant l'utilisation de la participation et de l'observation comme méthode de collecte de données. Or c'est bien cette méthode qui est la plus adaptée dans l'interactionnisme symbolique (De Queiroz et Ziotkowski, 1997 ; Rojot, 2005 ; Bonicco, 2007). Notre présence dans les ateliers en tant qu'animateur ou en tant que participant observateur constitue la légitimation de notre recours à l'analyse interactionniste. Bien entendu, la nature de notre contrat de recherche qui s'est déroulé en CIFRE est une réelle opportunité pour vivre, chemin faisant, les réalités conjecturelles de la construction des cas de GPEC-Territoriale. Faisant corps avec les acteurs impliqués dans la démarche, en étant un parmi eux et avec eux à travers la longue immersion, nous pouvons analyser de l'intérieur ce qui se produit dans ce processus de construction. Il nous semble alors que l'immersion longue dans le terrain de recherche est essentielle pour comprendre et analyser à bon escient le processus de la construction d'une GPEC-Territoriale. Le contrat CIFRE est un moyen pour réaliser cet objectif.

En montrant dans ce second point de section la cohérence de la théorie de l'interaction aussi bien avec notre terrain de recherche qu'avec notre objet d'étude, nous justifions par la même occasion la pertinence d'utiliser cette théorie dans notre recherche. C'est pourquoi pour la suite de cette thèse et dans l'analyse des données empiriques, cette théorie sera utilisée.

## Synthèse de la section 2

La question qui nous animait en début de cette section était de savoir ce que peut apporter l'interactionnisme à la construction d'un objet sociotechnique tel qu'une GPEC-Territoriale. Pour réfléchir à cette question nous avons procédé par étapes et par justifications aussi bien théoriques que méthodologiques.

L'articulation entre les différentes attentes, les différentes disponibilités et les adaptations continues sont les résultats des interactions entre les multiples acteurs présents. L'interaction restrictive entre deux acteurs exclusifs ne suffit pas. Le pilote et référent principal de la démarche ne peut pas se contenter d'un jeu d'interaction simple entre acteurs isolés mais se voit engager dans un réseau large de relations qui implique traduction, co-production de connaissances, fédération et diplomatie. L'interactionnisme éclaire ce processus d'articulation entre les acteurs tous tournés vers l'action. Cette interaction semble constituer une dimension de l'essence même de la construction de la démarche. En ce sens, le pilote référent de cette construction ne peut pas faire abstraction des interactions mais il doit savoir les gérer à bon escient. Par exemple savoir prendre le point de vue des acteurs dont l'avis est primordial (Callon, 1986) semble essentiel dans la conduite et la réussite du projet. L'avis (ou l'action) de l'un interagit sur l'avis (ou l'action) de l'autre et implique un nouvel avis (ou nouvelle action) de l'un ou des autres et ainsi de suite. Cette évolution fait référence au concept d'interaction double (Weick, 1999) : l'Action de l'Un (phénomène, interprétation *etc.*) implique l'interaction (réponse) de l'Autre (par acceptation, modification ou rejet du phénomène/situation/interprétation), laquelle implique une interaction double (ajustement de l'Un par abandon, révision, maintien du choix/situation/interprétation initiale). Nous pouvons poursuivre ce processus en imaginant une interaction triple, quadruple, quintuple, *etc.*

En définitive et selon notre analyse, nous pouvons tirer deux conclusions :

- Au sujet de la GPEC-Territoriale comme objet sociotechnique, le courant de l'interaction symbolique nous semble pertinent pour étudier, *in situ*, les relations, les ajustements, les oppositions, les alliances *etc.* qui sont au cœur des dispositifs et des ateliers qui sont susceptibles de conduire à sa construction. Car comme le soulignent De Queiroz et Ziotkowski (1997, p. 10), l'interactionnisme a une conception de l'individu et de la société enracinée dans une tradition philosophique : le pragmatisme et l'approche microsociologique.

- La GPEC-Territoriale, dans son processus de construction, est le fruit des interactions plus ou moins réussies et stabilisées entre les différents acteurs impliqués dans la démarche. L'un des principaux rôles du pilote du dispositif est de pouvoir accompagner ces interactions de manière à permettre leur manifestation et leur gestion au fur et à mesure de la conduite du projet.

Dans le cas de notre recherche, les interactions sont suivies régulièrement par la CMA 41 et analysées par nos soins en collaboration avec les collègues qui sont positionnés sur ce dossier au sein de la CMA 41. Les résultats que nous tirons de ces observations sont aussi discutés en ateliers et avec les partenaires afin de croiser les avis sur les analyses et coller le plus possible à la réalité du terrain.

Dans la suite de ce travail de recherche, nous montrerons qu'outre l'interactionnisme pour expliquer la construction d'une GPEC-Territoriale, la mobilisation des acteurs est une dimension essentielle. L'aspect progressif du processus est lu à travers des phases que la théorie de la traduction nous permet d'analyser et de construire. Cette construction en phases de la GPEC-Territoriale sera abordée plus loin dans la thèse. Pour l'instant, dans la section suivante, nous allons mobiliser la théorie de la traduction à travers ses concepts, notamment celui de la traduction.

### **Section 3. Le recours à la théorie de la traduction dans l'analyse de la construction de la GPEC-Territoriale**

La sociologie de la traduction<sup>28</sup> est une théorie (ou un courant) qui relève du champ des théories (ou courants) sociologiques. Elle est initiée dans les années mille neuf cent quatre-vingt par les travaux des chercheurs au Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'Ecole des mines de Paris : Michel Callon, Bruno Latour et Madeleine Akrich. Ce groupe de chercheurs a étudié les sciences et les techniques en se posant la question de leur production, de leur validité, de leur efficacité, de leur diffusion et de leur contribution à transformer le monde. Plusieurs travaux de ces chercheurs ont permis de rendre féconde cette théorie. Les concepts relatifs à cette approche sont mobilisés en sociologie mais aussi en sciences de gestion. Toutefois, la théorie de la traduction est souvent source de polémiques ou de controverses de la part des chercheurs en sciences de gestion du fait de son ancrage sociologique et philosophique. Elle est cependant applicable dans ces sciences et est mobilisée dans divers travaux : Les réseaux sociaux (Callon et Ferrary, 2006), la GRH Territoriale (Mazzilli, 2010 ; Mazzilli, 2011 ; Mazzilli, 2012), l'implication des parties prenantes (El Abboubi et Cornet, 2010), l'audit social (Houessou, 2012), le management stratégique (Brecht et Desreumaux, 2007), le contrôle de gestion (Bollecker et Azan, 2008) *etc.* De même, Cazal (2007) relève par exemple que Callon s'est depuis des années préoccupé des questions liées à l'économie particulièrement à l'organisation des marchés. Quant à Latour, il s'est livré à des recherches empiriques portant aussi bien sur un laboratoire américain de neuro-endocrinologie, l'analyse pédagogique et la botanique. En outre, nous pensons que la transversalité des disciplines devrait prendre le pas sur l'hypothétique cloisonnement de celles-ci. En conséquence les critiques contre cette théorie relèveraient davantage de « *mauvaises raisons ou malentendus* » et la théorie de la traduction est bien mobilisable comme grille d'analyse dans les sciences de gestion malgré son ancrage socio-philosophique. A la suite des travaux qui ont déjà utilisé la théorie de la traduction comme grille d'analyse, nous mobilisons cette théorie pour éclairer notre recherche.

---

<sup>28</sup> Ou théorie de l'acteur-réseau encore appelée « Actor-Network Theory » dans sa traduction anglo-saxonne

Nous exposons dans un premier point les concepts mobilisés dans le cadre de notre thèse et ensuite le second point sera relatif à la justification de l'utilisation de cette théorie dans notre présente recherche.

## **I. Quelques concepts mobilisés dans la théorie la traduction<sup>29</sup>**

Pour mieux utiliser la théorie de la traduction dans notre thèse, il est pertinent de faire un cadrage de quelques concepts mobilisés dans cette théorie. Ce cadrage conceptuel permet de faciliter la lecture de la construction de la GPEC-Territoriale à partir de la grille de la théorie de la traduction. Des différents concepts mobilisés dans cette théorie, nous choisissons de mobiliser ici quatre d'entre eux : actant, réseau, inscription et traduction.

Le concept « actant » se justifie dans notre thèse car dans les différents cas que nous avons étudiés, les acteurs interagissant sont aussi bien des humains que des non-humains. En effet, nous avons affaire à des personnes physiques, à des personnes morales, à des essences de bois, à la forêt, à des machines de scierie et de production, *etc.* Le concept « actant » devient donc plus approprié dans nos cas. Nous l'utilisons pour mieux expliquer la construction des actions de la GPEC-Territoriale.

Le recours au concept de réseau permet de comprendre et d'expliquer que dans notre recherche les différents actants sont reliés les uns aux autres ; chacun jouant un rôle dans la réalisation de l'action collective. Il permet aussi d'expliquer que dans notre terrain de recherche, les lieux sont reliés les uns aux autres. Le réseau nous permet d'analyser ces situations.

Inscription et traduction nous permettent d'expliquer la conception et le passage des supports techniques produits dans le cadre de la GPEC-Territoriale d'un acteur à l'autre. Ces concepts nous permettent aussi d'expliquer l'obtention d'une base de connaissance commune entre les acteurs afin d'éviter une distance cognitive entre eux.

---

<sup>29</sup> Des parties de cette section ont été publiées dans le chapitre d'un ouvrage collectif : Houessou B. et Honoré L. (2013), « Anticiper, prévenir et traiter l'épuisement professionnel : Comment justifier les actions concomitantes sur l'individu et la situation ? » dans Zawieja P. et Guarnieri F., (2013, dir), *Épuisement professionnel approches innovantes et pluridisciplinaires*, Armand Colin Recherches, Paris, 266 pp.

## I. 1. Actants

Il est judicieux de remonter à la sémiotique pour comprendre l'utilisation du terme « actant ». Nous proposons alors de nous intéresser aux travaux de Greimas (1966, 1970, 1983) revus par Maes (2010) au sujet des réflexions autour de ce mot.

Greimas (1966) commence par distinguer l'actant du prédicat en affirmant que l'actant représente un potentiel, une possibilité de faire, d'agir ou d'être que le prédicat réalise ou met en œuvre. Il établit un schéma actantiel composé de six actants : destinataire, destinataire, objet, sujet, adjuvant, opposant dont il inclut les modulations de pouvoir, savoir, vouloir. Comme illustré ci-dessous.

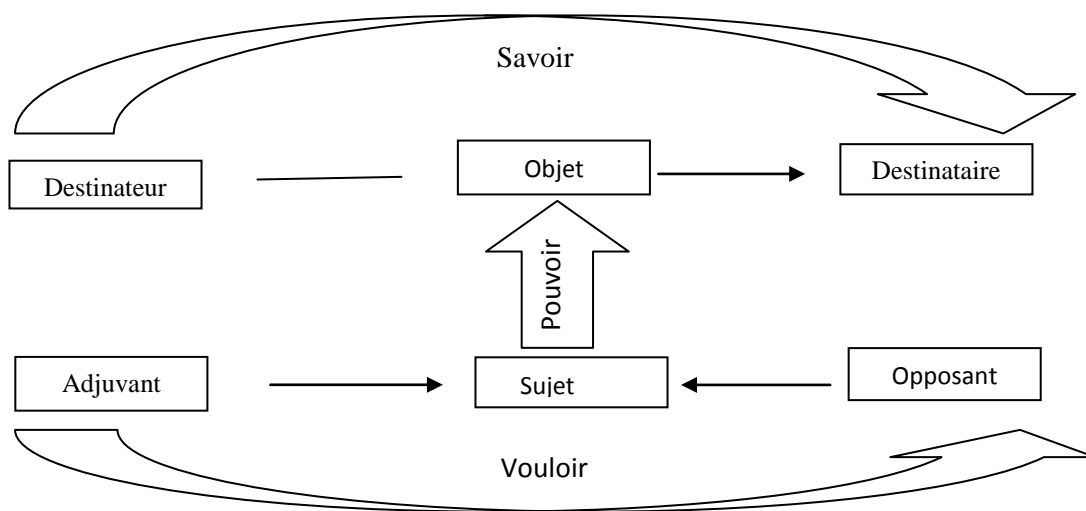


Figure 11: Schéma actantiel, adapté de Maes (2010, p. 180)

Pouvoir, savoir et vouloir doivent s'entendre à l'infinitif. « *Le sujet peut atteindre l'objet qui peut trouver une solution au problème à l'origine de la quête, le destinataire sait quelque chose que le destinataire ne sait pas, l'adjuvant veut que le sujet réalise son désir alors que l'opposant ne veut pas qu'il y arrive* » (Maes, 2010, p. 180).

A partir de ce schéma, nous pouvons comprendre les trois axes ou modulations qui en découlent :

- la modulation du pouvoir qui correspond au sujet vs objet,
- la modulation du savoir reliant destinataire vs destinataire,



- **la modulation du vouloir** qui correspond à **adjuvant** vs **opposant**.

Le terme « actant » fut adopté par les auteurs de la théorie de la traduction et demeure fondamental dans le modèle qu'ils proposent. En effet, en parlant d'actant, Bréchet et Desreumaux (2007) relèvent qu'il constitue avec la « traduction », les deux notions ou concepts centraux de la théorie de la traduction.

Callon (2006, p. 242) définit l'actant comme « *toute entité dotée de la capacité d'agir, c'est-à-dire de produire des différences au sein d'une situation donnée, et qui exerce cette capacité* ». En continuant sur cette description de l'actant. Il affirme que l'actant *a pour principale propriété de modifier en permanence la liste des différentes entités qui composent le monde naturel et social. C'est une notion suffisamment souple et accueillante pour rendre compte de la prolifération des entités qui contribuent toutes à la production scientifique.*

Il apparaît que l'actant désigne individuellement toutes les entités qui contribuent à finaliser une action. C'est l'agir conjoint des actants qui conduit à réaliser l'action. Ainsi la liste des actants dans une démarche n'est pas limitative car le monde en construction conduit à des actions sans cesse renouvelées mettant en scène des actants nouveaux et faisant disparaître d'autres. Pour ces raisons, Callon (2006, p. 242), alors qu'il analyse les actions dans le monde technique, cite comme actant : *l'électron, le chromatographe, le stylet, la machine d'Atwood, la force de la pesanteur, le président des Etats-Unis, le physicien et ses assistants, la ligue contre le cancer, le fabricant de microscope etc.*

La notion d'actant permet de prendre en compte, dans les analyses, dans les sciences humaines et sociales, les humains et les non-humains (Callon et Law, 1997). Quel que soit leur statut, qu'ils soient des animaux, des objets, des concepts *etc.*, les non-humains sont alors considérés, sur le plan méthodologique, avec la même importance que les humains conformément au principe de symétrie (Callon, 1986).

En faisant une comparaison entre l'acteur et l'actant, Miermont (2001, p. 48) affirme que « *l'acteur est celui qui joue un rôle, reconnu ou non par les autres acteurs, et correspond ou non à son statut, dans le système. L'actant est celui qui, par-delà les rôles joués, remplit les fonctions efficientes réclamées par le système* ». L'actant recouvre un champ qui dépasse celui de l'acteur.

Pour Maes (2010, p. 180), « *on peut voir les actants comme des personnages, sauf qu'ils ne sont pas forcément incarnés par des personnes. Un actant peut être un événement, une chose, voire un concept. En d'autres termes, événement, chose et concept peuvent jouer un rôle au même titre que des personnes* ». Cette idée sur l'analyse confirme qu'il faut considérer d'un point de vue méthodologique « *qu'il n'y a aucune raison de dénier aux êtres non-humains, aux entités non-humaines, une capacité de participer à leur manière à l'action... Car agir, ce n'est pas nécessairement former des intentions et les suivre, agir, c'est fabriquer des différences inattendues* » (Callon et Ferrary, 2006, p. 40).

Pour comprendre le fonctionnement dans un système, il est donc préférable d'étudier et d'utiliser la notion d'actant plutôt que d'acteur car « *le programme de l'actant rend théoriquement pertinente la prospection des réalisations en nombre indéfini d'un acteur pour en extraire les opérations et les éléments en nombre fini qui peuvent en être construites dans la syntaxe d'un ou plusieurs systèmes* » (Passeron, 2001, p. 13).

En proposant de mener une réflexion sur les notions d'actant et d'acteur nous ambitionnons d'éclairer le processus de construction d'une GPEC-Territoriale à travers l'appréhension des différentes entités qui la constituent. Ainsi institutions et entreprises pourront comprendre que prendre en compte dans une approche méthodologie la forêt, les événements, le territoire, *etc.* est important dans la conceptualisation et dans la mise en œuvre des actions relatives à la GPEC-Territoriale.

## **I.2. Réseau**

Le terme « réseau » est polysémique. Les dictionnaires usuels en fournissent plusieurs définitions : « *fond de dentelles à mailles géométriques* », « *ensemble de lignes entrecroisées* », « *surface striée d'un ensemble de traits fins, parallèles et très rapprochés qui diffractent la lumière comme par exemple un réseau cristallin* », « *ensemble de voies ferrées, de lignes téléphoniques, de lignes électriques, de canalisation d'eau ou de gaz, de liaisons hertziennes, etc. reliant une même unité géographique* ». Le terme désigne « *la répartition des éléments d'un ensemble en différents points tels que réseau urbain, etc.* ». En informatique c'est « *un système d'ordinateurs géographiquement éloignés les uns des autres, interconnectés par des télécommunications, généralement permanentes comme par exemple un réseau numérique à intégration de services* ». Le réseau désigne aussi « *un ensemble de personnes qui sont en liaison en vue d'une action clandestine* ».

Pour Serres (1969), le réseau est une machine composée de sommets reliés entre eux par des chemins ; ces sommets peuvent être des personnes ou des idées et les chemins, des raisonnements entre des idées ou encore la parole entre deux personnes. Ce qui rejoint la conception du réseau comme un ensemble de points reliés par des connexions.

Halba (2006, p. 173) distingue deux types de réseaux :

- les réseaux *passifs* : ils ne nécessitent pas d'adhésion franche et massive (par exemple, le réseau créé pour diffuser les résultats d'une étude ou pour faire circuler une pétition),
- les réseaux *actifs* : ils exigent une adhésion ferme des membres.

L'auteur détermine aussi deux catégories de réseaux :

- les réseaux *formels* : ils se réunissent régulièrement et représentent des institutions ou des organisations reconnues,
- les réseaux *informels* : ils se forment spontanément pour défendre une cause, n'ont pas d'existence légale et disparaissent quand le problème à l'origine de leur création est réglé.

Latour (2006, p. 191) précise que « *le réseau est un concept et non une chose, c'est un outil qui aide à décrire quelque chose et non ce qui est décrit* ».

Initialement « *compris comme une méta-organisation, une structure hétérogène, un ensemble d'entités humaines et non humaines, le réseau est aujourd'hui défini comme la co-construction du chercheur et des actants* » (Brechet et Desreumaux, 2007, p. 7).

Pour Michel Callon, la notion de réseau mobilisée dans le cadre de la théorie de la traduction présente en sciences sociales nombre d'avantages (Callon et Ferrary, 2006) :

- le premier avantage est que le réseau libère de la distinction entre microstructures et macrostructures. La notion de réseau permet de circuler entre les deux structures et de suivre les mouvements et les constructions des phénomènes qui paraissaient tantôt locaux tantôt globaux et réciproquement.
- le deuxième intérêt est l'éclairage nouveau qu'il apporte sur la notion de pouvoir. Le réseau permet de comprendre comment la force et le pouvoir se construisent par association de faiblesses. Grâce à la notion de réseau, on peut savoir comment un point, qui était isolé, devient un point qui contrôle un grand nombre d'autres points, qui devient un

lieu de pouvoir. On peut suivre à la fois la composition du pouvoir et sa décomposition. Il n'y a pas de point qui soit faible ou fort par nature, qui dispose ou non de ressources, mais il y a simplement des assemblages, des arrangements, des constructions, des configurations qui font qu'un point devient fort ou devient faible.

- le troisième avantage c'est que le réseau permet d'étudier très rigoureusement comment à partir d'une situation sans forme et avec des points dispersés, on peut, par un enchaînement d'événements, voir se décomposer des forces et se dessiner des formes.

- le quatrième avantage c'est que le réseau libère du concept de contexte, catégorie fourre-tout qui permet aux esprits paresseux d'expliquer sans avoir à expliquer quoi que ce soit.

Toutes ces définitions partagent l'idée que l'objet du réseau est de se mettre ensemble ou mettre ensemble des actions d'entités différentes en vue d'une fin ou d'un engagement pris en commun. En effet, dans un réseau, « *chacun sait ce qu'il a à faire et c'est dans la mesure où il le fait au nom d'un engagement pris en commun, que le réseau tient* » (Rouzel, 2007, p. 285).

### **I.3. Inscription et traduction**

L'inscription est une façon originale proposée par la théorie de la traduction de répondre à la question de l'adéquation entre les mots et les choses c'est-à-dire de répondre à une adéquation entre ce que l'on dit des choses et ce qu'elles sont vraiment. Car une différence pourrait exister entre ces deux réalités conceptuelles. Décrivant les activités de recherche dans les laboratoires, Callon (2006, p. 268) affirme que le concept inscription désigne « *les photographies, les cartes, les graphiques, les diagrammes, les films, les enregistrements acoustiques ou électriques, les observations, visuelles directes notées dans un carnet de laboratoire, les illustrations, les modèles en 3-D, les spectres sonores, les clichés échographiques, les images produites par interférences d'ondes électromagnétiques, arrangées et filtrées par techniques géométriques*. L'auteur précise que *l'inscription a double face : d'un côté elle renvoie ou réfère à une entité (par exemple un électron, un gène ou un neutron) qui est supposé l'avoir produit, de l'autre côté, combinée à d'autres traces ou inscriptions elle soutient des propositions qui sont testées et évaluées par la communauté des spécialistes* ». L'inscription permet de matérialiser et de réunir ensemble le mot et la chose. Ainsi à travers la théorie de la traduction l'inscription est mise au cœur des analyses. L'inscription ne reste pas figée, au contraire, elle circule.

La circulation est le moyen par lequel l'inscription passe d'un actant à un autre à travers le réseau qui lui sert de cadre. Circulation et inscription sont donc deux concepts complémentaires en tant que la circulation est le véhicule de l'inscription. En circulant les inscriptions articulent un réseau que l'on qualifie de sociotechnique car ce réseau comporte à la fois des aspects : technique et social. C'est donc un réseau hybride. Par exemple continuant sa description des recherches de laboratoire, Callon (2006, p. 269) explique que *« quand arrive sur le bureau d'un chercheur un article rédigé par un collègue, ce sont les gènes, les particules, les protéines manipulées par ce collègue dans son propre laboratoire qui sont présents sur ce bureau par le biais des tableaux, diagrammes, énoncés élaborés à partir d'inscriptions fournies par ces instruments »*. Bien d'autres exemples qui expriment cette circulation de l'inscription peuvent être trouvés dans le domaine de la recherche ou dans le quotidien des activités humaines à travers des artefacts. S'il est vrai que la circulation est complémentaire à l'inscription, il est nécessaire que l'inscription soit traduite le plus possible pour permettre son appréhension par tous les acteurs du réseau.

Lascoumes (2010) précise l'origine du concept de traduction en sociologie des sciences. Elle fait référence à la mise en équivalence d'énoncés théoriques et d'observations expérimentales. La notion a été utilisée par Thomas S. Kuhn pour désigner les rapports entre deux paradigmes qui utilisent des termes identiques (vitesse, espace), avec des significations différentes et par Michel Serre pour rendre compte de la mise en réseau d'énoncés par la circulation d'objets. La traduction est également utilisée par Michel Callon dès 1974, dans le cadre de ses travaux sur la mise au point de la voiture électrique et ceux sur la science, en soulignant les problèmes de passage d'un énoncé théorique à des inscriptions produites par des instruments (Lascoumes, 2010, p. 633-634).

Dans le langage courant, traduire consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible afin de rendre celui-ci compréhensible par un tiers. L'opération suppose que le premier acteur (le traducteur) comprenne l'énoncé que le second acteur ne comprend pas en l'état. Les deux acteurs n'ont pas le même degré de compréhension de l'énoncé. La traduction permettra de ramener l'acteur « ignorant » au même niveau de compréhension que l'acteur « érudit ». La traduction fait apparaître une relation au moins tripartite : l'énoncé, le savant et l'ignorant.

Latour (1994, p. 32) emploie la notion de traduction pour « *désigner le déplacement, la dérive, l'invention, la médiation, la création d'un lien qui n'existait pas auparavant et qui jusqu'à un certain point modifie les deux éléments ou agents ainsi liés* ».

Callon et Latour (2006, p. 12-13) entendent par le terme traduction « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* ».

La traduction est donc un processus, c'est une action dynamique finalisée qui fait intervenir, de la part de l'acteur (ou des acteurs) pilote(s), des habiletés aussi bien cognitives que comportementales en vue d'obtenir le consentement des autres acteurs. En ce sens, la traduction est « *un processus au cours duquel divers actants construisent des définitions et des significations communes, se définissent mutuellement et s'assemblent afin de poursuivre des objectifs individuels et collectifs* ». C'est aussi un processus en trois étapes : réduction du macrocosme (monde) ou microcosme (laboratoire), recherche au sein du microcosme à partir des travaux collectifs de chercheurs qui mobilisent instruments et compétences divers, retour au macrocosme (Callon et *al.*, 2001). Ce sont ces allers-et-retours qui sont à l'origine de la construction des faits scientifiques.

Pour rallier à soi des acteurs dans le réseau, la traduction peut être un moyen efficace dont la mobilisation stratégique peut s'avérer judicieuse. Ainsi Latour (2006, p. 292) identifie cinq stratégies de traduction possibles à travers la recherche des intérêts des autres acteurs :

- Traduction 1 : « *Je veux ce que vous voulez* »

Le plus faible doit rejoindre le but des plus forts (faiblesse extrême). Cette stratégie passe par l'identification des intérêts des acteurs à rallier au projet. Une fois cette identification effectuée, l'acteur qui souhaite intéresser les autres se joint à l'intérêt des acteurs qu'il souhaite intéresser. L'acteur qui souhaite intéresser les autres est le plus faible. Selon Latour, il doit faire attention de ne pas se faire usurper la propriété et le succès de l'innovation à laquelle les acteurs ont contribué.

- Traduction 2 : « *Ce que je veux, pourquoi ne le voulez-vous pas ?* »

Les intérêts du plus faible attirent les plus forts. Dans ce cas, ce sont les plus forts qui se rallient aux intérêts du plus faible qu'ils souhaitent intéresser. Les plus forts abandonnent leurs intérêts premiers et adhèrent à ceux du plus faible.

- Traduction 3 : « *Si vous faisiez ne serait-ce qu'un détour* »

Le plus faible devient un point de passage obligé mais doit revenir au but initial. Il propose aux autres acteurs un chemin plus court que le leur pour atteindre leurs intérêts. Ce passage doit être assez court pour ne pas provoquer un long détour. Ainsi le plus faible doit expliquer et convaincre les acteurs dont il veut obtenir l'intéressement. Ensuite le plus faible doit faire attention à l'attribution du succès de l'innovation au cas échéant.

- Traduction 4 : « *Redistribuer les intérêts et les buts* »

Le plus faible n'a plus à revenir au but initial, c'est maintenant son but qui traduit celui des autres. La stratégie consiste à identifier les intérêts explicites des acteurs afin d'augmenter les marges de manœuvre de l'acteur qui souhaite intéresser les alliés.

- Traduction 5 : « *Se rendre indispensable* »

Le plus faible est devenu le plus fort. Tous les autres doivent se détourner de leurs buts pour emprunter le sien. L'acteur a intéressé les autres acteurs qui sont alliés au projet. Ses propos et propositions sont pris en compte.

Dans la théorie de la traduction, il est difficile de définir avec précision les différentes étapes du processus, lesquelles peuvent aller de quatre à dix. Toutefois, il est possible de retenir les quatre étapes suivantes (Callon, 1986).

- La problématisation : elle permet de définir l'ensemble des actants concernés et le point de passage obligé par lequel il faut passer.

- L'intéressement : il permet de sceller les alliances par ajustement des identités des actants aux différentes actions.

- L'enrôlement : il manifeste la stabilisation de la problématisation et de l'intéressement en projet collectif ; « *c'est le procédé par lequel un ensemble de rôles inter-reliés est défini et attribué à des actants qui les acceptent* » (Callon, 1986).

- La mobilisation : elle permet de passer des porte-parole à la population totale par l'intermédiaire de divers matériels et d'actions humaines.

De même, Michel Callon identifie trois principes.

- L'acteur est prééminent et doit être suivi dans toute son évolution et même dans ses méandres.

- La symétrie prévaut entre tous les points de vue des divers actants qu'ils soient humains ou non-humains.

- L'investigation par libre association, sans modèle *a priori*, en suivant les échanges, les réseaux, les ajustements. Le chercheur accepte de conduire son raisonnement dans un contexte de doutes et d'incertitudes afin d'obtenir des résultats qui sont la preuve de compromis entre tous les actants.

Dans le cas de la GPEC-Territoriale, la traduction permet :

- de prendre en compte les inscriptions et leur contenu afin de les rendre accessibles à la compréhension de tous les acteurs ;

- de prévoir le sens et la portée des énoncés et des pratiques sur la gestion des emplois, des formations et des compétences des salariés ;

- de tenir compte du fait que les actions humaines ne sont pas isolées mais ont des connexions avec celles d'autres acteurs et d'autres lieux.

Le premier point de cette section se voulait un cadrage conceptuel de quelques concepts mobilisés dans la théorie de la traduction. Nous y avons exposé quelques concepts qui nous ont semblé essentiels dans la compréhension de cette théorie et essentiels dans son utilisation dans le cadre de notre thèse. Notre ambition n'est ni d'épuiser tous les concepts de cette théorie ni d'utiliser tous ces concepts dans la thèse. Notre objectif est de nous concentrer sur le concept essentiel de la traduction dont l'utilisation nécessite de comprendre d'autres concepts qui lui sont rattachés.



## **II. La construction de la GPEC-Territoriale à la lecture du concept de traduction**

Nous choisissons le concept de traduction pour analyser la construction de la GPEC-Territoriale. En effet l'idée d'une GPEC-Territoriale émane généralement d'un acteur pris isolément et celui-ci se voit dans la nécessité de rallier à soi d'autres acteurs. La GPEC-Territoriale n'est pas une action qui se conduit par un seul acteur. Ainsi s'il est nécessaire de rallier à soi des acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale, il est aussi nécessaire que le pilote de la démarche canalise, gère et encadre les actions des acteurs dans cette construction globale. Il est donc indispensable que l'acteur pilote traduise son idée initiale afin que celle-ci soit partagée par les autres mais aussi qu'il garde la main dans l'évolution globale des actions. Mais comment pourrait-il procéder concrètement ?

### **II.1. De la genèse de l'idée**

L'idée de création d'une GPEC-Territoriale peut varier en fonction des situations et du contexte. Elle peut émaner des entreprises, des réseaux et branches professionnelles mais aussi des institutionnels. Dans l'un ou l'autre des cas, la vision repose sur une stratégie territoriale qui se construit dans le temps. Les acteurs partagent leurs expériences réciproques et apprennent les uns à côté des autres et les uns avec les autres pour mieux appréhender les problématiques de chacun. Plusieurs enjeux se retrouvent donc au carrefour des questions de GPEC-Territoriale. Mais l'analyse est de savoir si la démarche se mettra en place « à chaud » ou « à froid ».

#### **II.1.1. Une idée qui peut naître « à chaud »**

Parler de GPEC-Territoriale dans une approche « à chaud » renvoie à considérer que la démarche est pensée pour « *répondre aux évolutions importantes en termes d'emplois et de compétences impliquées par des mutations économiques observées ; adapter la réponse d'un territoire aux bouleversements dus à une crise* »<sup>30</sup>. De toute évidence, dans ce cas, les éléments déclencheurs de la démarche sont observés directement par les acteurs et l'idée est ancrée dans une réalité tangible. L'acteur qui se saisit de la situation pour qu'ensemble les acteurs trouvent une solution part des données contextuelles contemporaines dont les effets

---

<sup>30</sup> Guide d'action GPEC-Territoriale, 2010, p. 19.

sont immédiats. La gestion des mutations économiques ou de la crise constituent les éléments moteurs de la genèse de la démarche. Si les solutions à apporter à la situation peuvent faire l'objet de débats sur les mesures à prendre, la traduction de l'inscription semble plus simple du fait de l'aspect factuel des données de l'inscription. Au contraire le facteur conjoncturel de la situation à laquelle il faudrait faire face « à chaud » peut conduire à une gestion plus difficile : émotion plus forte, stress de la démarche, critique des solutions apportées par le passé, manque d'anticipation de la situation, difficulté d'avoir assez de recul pour analyser, *etc.* Réfléchir « à chaud » n'est donc pas si simple que cela peut paraître. Ensuite réfléchir « à chaud » peut symboliser une erreur de gestion au sens large car *gérer c'est prévoir*. La dimension préventive de la démarche doit donc être intégrée afin de mettre en place des dispositifs qui sortent du seul jeu curatif.

### **II.1.2. Une idée qui peut naître « à froid »**

Aborder la GPEC-Territoriale dans une approche « à froid » consiste à « *optimiser la gestion des ressources humaines sur un territoire afin d'accroître l'adéquation offre-démarche de travail ; à permettre de mieux piloter les dispositifs emploi-formation* »<sup>31</sup>. Sans doute que la réaction « à froid » symbolise davantage l'approche gestionnaire des acteurs. Mais elle pose la question de la dimension prospective de la démarche. Les développements *supra* sur la démarche prospective éclairent la réflexion sur le sujet. Une autre difficulté qui se pose est la compréhension du contenu prospectif par tous les acteurs susceptibles d'être engagés. Au contraire de la démarche « à chaud », la démarche « à froid » est dans l'anticipation et l'optimisation de la gestion des ressources humaines sur un territoire. L'aspect conjoncturel factuel et tangible n'est donc pas systématiquement apparent. L'inscription de ces données mérite alors d'être davantage expliquée et traduite pour permettre à tous les acteurs d'avoir le même niveau d'information et de compréhension du sujet. Le procédé de la traduction est un moyen judicieux qui peut, dès lors, être mobilisé.

Pour mieux comprendre la genèse de l'action entre une approche « à chaud » ou « à froid », la figure qui suit présente une classification en quatre grands contextes de déclenchement de la GPEC-Territoriale.

---

<sup>31</sup> Ibid. p. 19

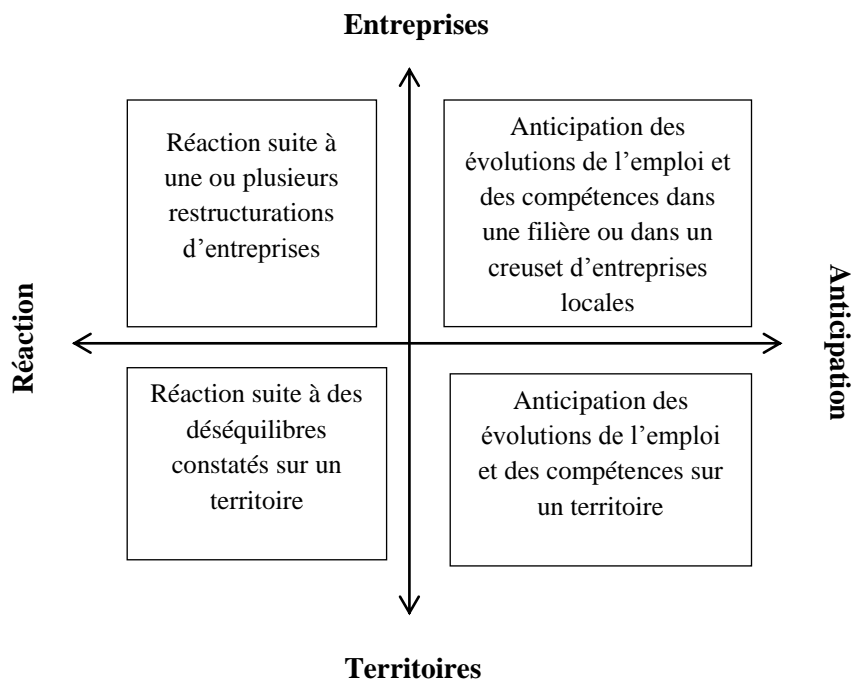


Figure 12: Modélisation des contextes de déclenchement de la GPEC-Territoriale, Source Guide d'action de GPEC-Territoriale, (2010, p . 21)

En tout état de cause et quel que soit l'élément déclencheur, une prise de conscience des acteurs du territoire ou de la filière semble nécessaire. De même une dynamique territoriale qui inclut le dialogue entre institutionnels, acteurs socio-économiques et financeurs permet de mobiliser les acteurs autour du projet. L'idée ainsi née devra connaître un développement pour permettre la mise en œuvre et la conduire d'actions concrètes sur le terrain. Les actions répondent aux besoins des entreprises au regard de leur situation socio-économique. Elles répondent aussi aux enjeux de formation, d'emploi, d'aménagement du territoire, de ressources humaines, *etc.* Elles répondent enfin à une stratégie globale d'anticipation sur les questions territoriales qui concernent le dynamisme socio-économique.

L'idée ainsi germée prend son essor à travers des développements rendus possibles grâce à la participation de plusieurs acteurs multiples.

## II.2. Du développement de l'idée ou de l'énoncé au fait

Les acteurs impliqués ou susceptibles d'être impliqués dans une GPEC-Territoriale sont multiples. Parmi ces acteurs l'un, en général, est le pilote de la démarche globale. Soit la genèse de l'idée de la démarche lui revient auquel cas il en assume la paternité, soit la genèse

de l'idée de la démarche appartient à un autre acteur et le pilote est missionné pour la mettre en place, auquel cas il en est le missionnaire. Quelle que soit la situation (père ou missionnaire), le pilote de la démarche est au cœur de l'idée ou de l'énoncé. Il est au fait de son contenu et en comprend les tenants et les aboutissants. Pour passer de cette idée dont il est pour l'instant le seul à détenir le contenu à une construction réelle, le pilote se doit de recruter d'autres acteurs du territoire. Parmi les possibilités qui s'offrent à lui, la stratégie de la traduction par cinq manières de procéder peut être ici mobilisée.

### **II.2.1. Je veux ce que vous voulez**

Le pilote de la GPEC-Territoriale identifie les acteurs qu'il souhaite rallier ou ceux qui devront être ralliés de manière systématique. Ce peut être des institutionnels ou des entreprises. Après cette identification une procédure de collecte des buts et intérêts de chaque acteur du territoire est réalisée. C'est ce qui s'est produit par exemple dans les cas de notre thèse. De toute évidence ce travail de recherche d'intérêts de chaque acteur est formalisé de manière à permettre d'en discuter aisément le contenu. Un travail de mise en commun des divers intérêts peut être proposé par le pilote. A la suite de cette phase, le pilote pourra prouver à chaque acteur et à tous les acteurs que l'action à laquelle il souhaite les associer n'est que la résultante de leur intérêt ; que ce qu'il voudrait mettre en place à travers la démarche c'est ce que chacun d'entre eux veut. Pour atteindre cet objectif, au moins deux problèmes se posent : d'une part, se pose le problème de la formulation des intérêts de chaque acteur et d'autre part, se pose la question de l'acceptation par les acteurs de confier la conduite de la démarche au pilote. En effet, si pour certains acteurs surtout institutionnels la formulation de leurs intérêts peut paraître simple, pour d'autres notamment les entreprises, la formulation d'intérêts peut sembler plus difficile à faire. Nous proposons alors qu'un accompagnement par les institutionnels se mette en place si besoin, pour formuler avec les entreprises leurs intérêts. Quant au choix du pilote par les acteurs, cela pose la question de sa légitimité pour conduire la démarche.

### **II.2.2. Ce que je veux, pourquoi ne le voulez-vous pas ?**

La problématique au cœur de cette interrogation est de savoir comment emmener des acteurs à quitter leur projet ou chemin habituel pour suivre le chemin ou l'objectif nouveau qui leur sera proposé par un autre acteur. A cette question, Latour (2006) répond que le seul cas qui pourrait justifier que l'acteur abandonne son chemin initial est que celui-ci soit coupé. Dans

une GPEC-Territoriale, l'acteur pilote a la charge de montrer aux autres acteurs que le chemin qu'il propose est celui qui conduit à atteindre les résultats utiles au projet de tous. Soit les acteurs à rallier n'ont pas de chemin ou de projet envisagé auquel cas le projet proposé par le pilote est reçu en tant que voie salubre, soit les acteurs à rallier ont un objectif et ont prévu un chemin et dans ce cas il revient au pilote de leur démontrer que ce chemin est sans issue et l'emprunter conduirait à une impasse. Par exemple lorsque des entreprises du territoire ont des difficultés pour faire monter en compétences des salariés alors même qu'elles ne voudraient pas envoyer les salariés en formation, le pilote d'une GPEC-Territoriale pourrait montrer que la GPEC-Territoriale est un moyen efficace qui permet de faire monter les salariés en compétences car elle identifie des formations adéquates à ce sujet. De fait, le pilote pourrait obtenir des entreprises l'accord de participation à son projet pour, bien entendu, atteindre leurs intérêts.

### **II.2.3. Si vous faisiez ne serait-ce qu'un petit détour ?**

Cette stratégie complète la précédente en ce sens que l'acteur qui souhaite rallier d'autres acteurs expliquent à ceux-ci que pour atteindre leurs objectifs, un moyen plus simple et rapide est d'emprunter le chemin qu'il propose. Comme le précise Latour (2006) reprenant le conseil du serpent à Eve : *« Tu ne peux atteindre directement ton but, mais si tu viens avec moi, tu l'atteindras plus vite car je te ferai prendre un raccourci »*<sup>32</sup>. L'acteur pilote de la GPEC-Territoriale devra montrer la plus-value réelle de sa démarche (gain de temps, fiabilité de la démarche, succès de son contenu, etc.). C'est ainsi que dans l'exemple précédent le pilote de la GPEC-Territoriale pourra montrer que cette démarche à travers ses actions, non seulement permet de trouver des solutions pour faire monter en compétences des salariés mais surtout que la GPEC-Territoriale est un moyen rapide pour parvenir à cette fin.

Une attitude pédagogique de la part de l'acteur pilote peut s'avérer un atout indispensable.

### **II.2.4. Redistribuer les intérêts et les buts**

L'objectif de cette stratégie est de reformuler les objectifs et intérêts des acteurs afin de les amener à adhérer à l'objectif du pilote. Ainsi il peut être expliqué que l'objectif d'un acteur à rallier n'est autre que l'objectif présenté par l'acteur qui veut rallier. Ceci peut passer par un

---

<sup>32</sup> La suite de l'histoire ne donne pas forcément raison au serpent, en tout cas selon l'explication biblique sur le sujet

déplacement des buts initiaux des acteurs, une invention ou création de nouveaux buts, une invention ou création de nouveaux groupes sociaux.

Dans le cadre de la GPEC-Territoriale, la reformulation des intérêts permet de faire comprendre aux acteurs dont la connaissance et la cognition ne sont pas identiques à celles de l'acteur pilote ou de ses pairs que la GPEC-Territoriale est un point de passage intéressant pour tous. Ainsi il revient de créer une proximité dans les domaines de connaissances et de rapprocher les chemins des différents acteurs. Le point de vigilance dans cette stratégie concerne le temps de détour qui pourrait naître entre l'atteinte des objectifs initialement visés par les acteurs et l'objectif ou le but qui leur est proposé par le pilote. En effet, si les acteurs tardent à obtenir des résultats relatifs à leurs intérêts initiaux, ils pourront se dédire de leur engagement ou se détourner du projet collectif. Leur attente serait ainsi déçue. Pour ne pas subir un tel désarroi, le pilote de la GPEC-Territoriale se charge de rendre invisible le détour et veille à ce que l'objectif des acteurs se présente de manière large.

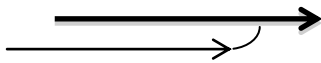
### **II.2.5. Se rendre indispensable**

Quels que soient leur désir, leur volonté et leur intérêt, les protagonistes rallient la cause de l'acteur qui de fait se rend indispensable. Il a pu intéresser les autres acteurs qui sont devenus des alliés. Au départ faible, l'acteur a su se rendre le plus fort, l'indispensable.

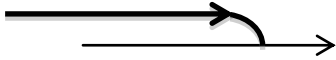
Les différentes stratégies de traduction offrent au pilote des pistes à mobiliser pour conduire son projet. Il n'est point nécessaire pour lui de recourir à toutes ces stratégies dans un même projet.

Les différentes stratégies de la traduction sont schématisées par Latour (2005) et nous les présentons, *infra*.

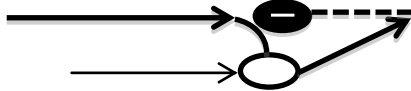
Durant ce deuxième point de section nous avons proposé de nous arrêter sur la construction de la GPEC-Territoriale lue à travers la grille de la théorie de la traduction notamment à partir du concept même de traduction. Pour atteindre cet objectif nous avons considéré que l'objet à traduire a une genèse dont l'inscription passe des acteurs qui en ont l'initiative à ceux qu'il faut mobiliser dans l'action collective. Les différents chemins de traduction sont donc des guides méthodologiques proposés aux acteurs notamment aux acteurs pilotes desdites actions.



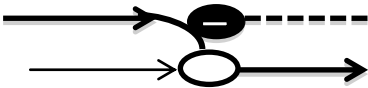
Traduction 1 : Faiblesse extrême : le plus faible doit rejoindre le but des plus forts.



Traduction 2 : Les intérêts du plus faible attirent les plus forts.



Traduction 3 : Le plus faible devient un point de passage mais doit revenir au but initial.



Traduction 4 : Le plus faible n'a plus à revenir au but initial, c'est maintenant son but qui traduit celui des autres.



Traduction 5 : Le plus faible est devenu le plus fort, tous les autres doivent se détourner de leurs buts pour passer par le sien.

**Figure 13: Les modes de traduction. Source Latour (2005, p. 292)**

## **Synthèse de la section 3**

La section consacre la théorie de la traduction comme grille valable à mobiliser dans l'analyse et dans la compréhension de la construction d'une GPEC-Territoriale en particulier et d'une action collective en général.

Pour s'appuyer sur cette théorie nous avons développé des concepts en focalisant notre attention sur certains d'entre eux. Ainsi les concepts : actant, réseau, inscription et traduction ont été exposés dans cette section. C'est dans la mesure où ces concepts ont été bien compris par les acteurs de la GPEC-Territoriale que la théorie de la traduction leur apporte un éclairage nouveau. A cette fin, la section expose également les analyses de chacun de ces concepts mobilisés et en propose des définitions en s'appuyant sur quelques auteurs qui se sont penchés sur la question.

En rappelant les stratégies de la traduction dans une action collective pour rallier des acteurs à sa cause, nous avons proposé un champ de procédés offerts à l'acteur pilote d'une GPEC-Territoriale dans la conduite de cette démarche. Cependant dans cette volonté d'associer d'autres acteurs à la conduite d'une action, le moyen le plus simple pour recruter des gens revient à se laisser recruter par eux (Latour, 2006).

Dans la suite de ce chapitre nous montrerons que la théorie de la traduction associée à la théorie de l'interaction développée *supra*, pourront être complétées par les théories sur la mobilisation et le choix rationnel car, en trame de fond de toute la démarche, se pose la question de la mobilisation des acteurs. Cette question essentielle de la mobilisation des acteurs sera donc analysée dans la section suivante à partir des théories d'Olson et du choix rationnel. Elle sera aussi analysée, plus loin dans la thèse, dans la partie consacrée aux apports et recommandations de la thèse.



## **Section 4. Le paradoxe d'Olson et la théorie du choix rationnel comme grille de compréhension de la mobilisation des acteurs engagés dans la construction de la GPEC-Territoriale**

Dans les développements *supra* nous avons montré que la GPEC-Territoriale est une situation de gestion et en tant que telle, elle implique l'interaction entre participants, opposants, alliés, *etc.* de fait, nous avons évoqué *supra* qu'une troisième conséquence de cette situation est relative à l'analyse de la participation ou non des acteurs aux actions. Il est donc pertinent de savoir les raisons pour lesquelles tel acteur ou tel autre se positionne dans telle ou telle catégorie : participant, allié, opposant, *etc.* Pour aborder cette conséquence, les théories sur la prise de décision et la mobilisation des acteurs peuvent nous servir de grille de lecture.

La théorie du choix rationnel et le paradoxe d'Olson sont ici utilisés en tant que théories qui sous-tendent notre réflexion globale à partir des deux théories principales mobilisées : théorie de l'interaction et théorie de la traduction. Elles nous sont utiles pour comprendre et modéliser la mobilisation des acteurs dans la construction de la GPEC-Territoriale ; condition essentielle pour une réussite de cette démarche. De plus, en choisissant de développer ici ces théories, nous avons pour objectif de les mobiliser dans la suite de la thèse. En effet, dans la partie sur les apports de la thèse (chapitre 10 et chapitre 11), nous avons proposé des recommandations et des apports théoriques qui s'appuient sur le paradoxe d'Olson et sur la théorie du choix rationnel.

### **I. La théorie de la mobilisation collective avec l'approche Olsonienne**

Encore appelé paradoxe de l'action collective, le paradoxe d'Olson du nom de son « inventeur » nous éclaire sur la mobilisation des acteurs dans le cadre d'une action collective. De manière synthétique la thèse principale d'Olson (1978), énonce que :

*« Dans pratiquement tous les cas, des individus ou des groupes qui auraient intérêt à s'associer pour obtenir un bien qui leur serait profitable à tous ne le feront pas... Et ceci est*

*dû à une caractéristique structurelle : le fait qu'un bien collectif est un bien dont le bénéfice n'est pas restreint aux personnes qui se sont organisées pour l'obtenir » (Reynaud, 1980, p. 452)<sup>33</sup>.*

Keucheyan (2009, p. 109-110) reformule cette thèse un peu différemment en mettant l'accent sur l'explication rationnelle du comportement des membres du groupe concerné par l'action collective :

*« Il est peu probable qu'un groupe de personnes possédant un intérêt commun, et qui plus est conscient de cet intérêt, se mobilise afin de le faire advenir. Même dans les cas où les bénéfices d'une action collective sont avérés, le plus probable est que les individus ne s'organisent pas pour l'obtenir. Le résultat de l'action collective, c'est-à-dire ce en faveur de quoi les individus se mobilisent, est un bien public. Par définition, tout un chacun peut jouir d'un bien public, indépendamment de sa participation ou non à la mobilisation. La théorie du choix rationnel suppose que chaque individu désire augmenter ses bénéfices et diminuer les coûts induits par ses actions. Dans ces conditions, le plus rationnel pour un acteur est de ne pas participer à l'action collective, de sorte à ne pas en supporter les coûts, de laisser les autres acteurs obtenir le bien public, et d'en engranger les bénéfices. Chaque individu effectuant le même raisonnement, la mobilisation n'a pas lieu ».*

Cette théorie qui expose un paradoxe dans le fonctionnement des individus permet de mettre au jour les obstacles que rencontrent les mobilisations collectives dans leur mise en œuvre, c'est-à-dire les obstacles qui pourraient expliquer pourquoi celles-ci n'ont pas souvent lieu. Dans sa tentative, Olson (1978) *construit une démarche qui échapperait à deux impasses : généraliser en attribuant abusivement aux comportements collectifs les caractéristiques des comportements individuels ou établir un court-circuit idéaliste et déduire, de l'existence d'un intérêt commun à plusieurs personnes ou groupes, la réalisation automatique de leur regroupement et la conduite d'une action collective conforme à ces intérêts* (Reynaud, 1980).

Le paradoxe d'Olson tel que définit *supra* semble supposer que l'on soit en situation de bien public. C'est-à-dire que l'on soit en face d'un bien qui a pour vocation de profiter à tous (condition n°1). Le bien public est tout bien qui, *consommé par une personne dans un groupe,*

---

<sup>33</sup> Une augmentation de salaire n'est pas réservée aux seuls membres du syndicat qui est à l'origine de son attribution (pas plus que les avantages d'une convention collective). La diminution d'un taux d'imposition n'est pas consentie aux seuls participants d'un groupe de pression qui l'exigent mais aussi à tous ceux dont la situation est comparable (p. 452).

*ne peut absolument pas être refusé aux autres personnes du groupe. Un individu n'a pas de lui-même intérêt à le produire* (Le Saout, 1999)<sup>34</sup>. En outre, le paradoxe d'Olson suppose que pour ce bien, la participation des acteurs est souhaitée voire indispensable ; ce qui entraîne d'ailleurs la notion de l'action collective (condition n°2) générée par un comportement collectif. Ce comportement peut être défini comme étant « *ce moment d'intensité collective où un monde démocratique se fait ou se défait, où des individus se détachent de leurs attitudes et de leurs opinions habituelles et où ils constituent des collectifs qui s'enflamment autour de problème qu'il s'agit de résoudre* » (Céfaï, 2009, p. 124).

Malgré son caractère essentiellement négatif dans l'appréhension des mobilisations collectives, le paradoxe d'Olson semble utile pour expliquer la mobilisation des acteurs dans la construction d'une action collective. En effet, Olson, identifie comme problème à la base de la non-mobilisation collective ou à l'action collective le « *free rider* » ou « cavalier seul » ou « ticket gratuit » qui désigne le fait qu'un individu jouisse d'un bien collectif sans s'être acquitté des coûts qu'il implique. L'acteur qui bénéficie du « ticket gratuit » a tous les avantages de l'action collective sans avoir à supporter les coûts de celle-ci : coûts économiques, coûts physiques, coûts temporels, risques encourus, *etc.* Sur un plan purement théorique comme le rappelle Keucheyan (2009) le paradoxe d'Olson, *découle de la non-correspondance souvent constatée entre les intérêts collectifs et l'intérêt individuel des personnes qui forment le groupe considéré. Ce qui montre qu'il ne suffit pas à des acteurs d'avoir des intérêts communs pour s'engager dans une action collective.*

Ce qu'il faut faire pour trouver une solution à ce problème telle que proposée par Olson est de demander ou d'inciter les organisations à distribuer non seulement des biens collectifs résultant du bien public mais aussi et surtout à distribuer des *incitations sélectives*, qui récompenseraient les acteurs en fonction de leur engagement personnel. Les incitations sélectives qui bénéficient aux seuls acteurs engagés dans l'action collective en supplément des résultats communs à tous les acteurs participants ou non, permettent d'encourager les acteurs à se mobiliser et de différencier tels acteurs ordinaires de tels autres.

Outre l'incitation sélective, les acteurs doivent mettre le bien commun au-dessus de leurs intérêts propres en sortant d'une logique purement de maximisation de bénéfices<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> L'auteur reprend une définition d'Olson

<sup>35</sup> L'exemple donné au sujet d'un agriculteur altruiste qui est convaincu que pour que chaque agriculteur reçoive le meilleur prix de sa récolte, le volume total de la production doit être réduit. Chaque agriculteur devrait donc

La littérature montre que cette théorie présente des limites car elle n'intègre pas les aspects moraux, philosophiques et humains de l'engagement. C'est pourquoi nous complétons ces analyses par la théorie du choix rationnel (II). Par ailleurs, dans la suite de notre thèse, nous complèterons ces analyses en focalisant davantage l'attention sur les limites et les insuffisances de cette théorie.

## **II. Comment la théorie du choix rationnel éclaire-t-elle la compréhension de la mobilisation des acteurs dans la GPEC-Territoriale ?**

Comme nous l'avons évoqué *supra*, la mobilisation des acteurs dans le cadre de la construction de la GPEC-Territoriale est au cœur de cette démarche. Le caractère collaboratif de l'action et la volonté d'avoir des actions qui répondent aux besoins et aux préoccupations des acteurs constituent, entre autres, quelques explications qui incitent à la mobilisation de tous. Sans participation des acteurs, l'action collaborative deviendrait une action individuelle. Sans participation des acteurs, le risque que la GPEC-Territoriale ne réponde pas aux besoins réels des acteurs est grand. Par exemple, sans participation des entreprises, les actions construites par les institutionnels peuvent être en décalage par rapport à la juste appréhension des besoins réels des entreprises. Afin de ne pas avoir une action qui se construit sans tel ou tel acteur, la participation de tous est donc nécessaire. Or, cette participation implique des efforts, des sacrifices (temps, réunions, *etc.*). Pour ces raisons et pour orienter les acteurs dans la priorité qu'ils donnent aux actions dans leur choix, il est pertinent de connaître les différentes théories sur le choix rationnel.

### **II.1. La Théorie du Choix Rationnel (TCR)**

En attendant d'aborder et de développer plus en détail la TCR notons, d'ores et déjà, que cette théorie est une variante de « l'individualisme méthodologique ». Quelques éléments sur l'individualisme méthodologique nous semblent alors utiles à être notés.

L'individualisme méthodologique prône que « *la méthodologie sociologique consiste à analyser les comportements collectifs sur la base des comportements individuels* »

---

logiquement réduire sa propre production ce qu'il ne fait évidemment pas s'il est préoccupé par son intérêt. Mais s'il le place après le « bien commun » (Reynaud, 1980, p. 453).

(Keucheyan, 2009, p 108). Afin d'expliquer l'individualisme méthodologique, Boudon (2002 ; 2004) a proposé un développement sur lequel nous voudrions nous appuyer. Selon cet auteur, l'individualisme méthodologique « *désigne un paradigme, c'est-à-dire une conception d'ensemble des sciences sociales, qui se définit par trois postulats.*

*Le premier pose que tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles (P1 : postulat de l'individualisme). Il s'ensuit qu'un moment essentiel de toute analyse sociologique consiste à « comprendre » le pourquoi des actions, des croyances ou des attitudes individuelles responsables du phénomène qu'on cherche à expliquer.*

*Selon le deuxième postulat, « comprendre » les actions croyances et attitudes de l'acteur individuel, c'est en reconstruire le sens qu'elles ont pour lui, ce qui est, en principe, du moins, toujours possible (P2: postulat de la compréhension).*

*Quant au troisième postulat, il pose que l'acteur adhère à une croyance ou entreprend une action parce qu'elle fait sens pour lui. En d'autres termes que la cause principale des actions, croyances, etc. du sujet réside dans le sens qu'il leur donne, plus précisément dans les raisons qu'il a de les adopter (P3 : postulat de la rationalité)...Il n'implique pas cependant que le sujet soit clairement conscient du sens de ses actions et de ses croyances ».*

Dans les sciences sociales contemporaines, la théorie du choix rationnel (ou *rational choice theory*) occupe une place primordiale. Plusieurs chercheurs anglophones et francophones ont fait de cette théorie leur champ de recherche et ont produit, à cet effet, des réflexions constructives pour le développement de celle-ci. Parmi les figures identifiées dans la littérature nous pouvons citer quelques-unes : Gary Becker, James Coleman, Mancur Olson, John Elster, Thomas Schelling, Peter Abell, Raymond Boudon, Herbert A. Simon, etc.

La théorie du choix rationnel ne fait pas l'unanimité dans la littérature en ce qui concerne sa teneur et le contenu de ses développements. Certains auteurs sont pour cette théorie, d'autres sont pour cette théorie mais de manière modérée et d'autres, enfin, sont contre.

Une fois ces précisions faites au sujet de l'Individualisme Méthodologique, nous pouvons revenir sur la TCR.

Qu'est-ce donc la TCR ?

La TCR est une théorie qui structure de manière logique une explication de l'action et de la décision humaines lesquelles sont fondées sur des *croyances* et des *désirs* (*buts, préférences, objectifs, intérêts, valeurs, etc.*).

Jon Elster (1986, 2001)<sup>36</sup> donne la conceptualisation de la structure logique du choix rationnel. Face à une action / décision, l'acteur se trouve placé devant une situation de choix multiples.

- 1. Il est confronté à un ensemble d'actions faisables ; autrement dit il détient certaines croyances quant aux actions qu'il lui est possible d'effectuer, quant à l'éventail d'opportunités qui s'offrent à lui ;*
- 2. Il connaît la chaîne de conséquences à laquelle donne lieu chacune de ces actions ; autrement dit il détient certaines croyances quant à la chaîne de conséquences à laquelle donne lieu chacune des actions faisables ;*
- 3. Ce savoir lui permet d'ordonner (de façon complète et transitive) les actions faisables selon ses désirs ; autrement dit ses croyances quant à la chaîne de conséquences à laquelle donne lieu chacune des actions faisables lui permettent de ranger les actions faisables selon leur degré de désirabilité ;*
- 4. Le choix rationnel ou l'action rationnelle consiste alors pour l'acteur à choisir l'action dont les conséquences sont, à ses yeux, meilleures que celles des autres actions faisables ; autrement dit le choix rationnel consiste pour l'acteur à maximiser son utilité subjective espérée, sous contrainte de l'éventail d'opportunités qui s'offraient à lui.*

En retenant l'explication des actions et décisions humaines par la TCR, nous pouvons affirmer qu'un acteur effectue telles actions faisables ou prend telles décisions plutôt que telles autres parce qu'il croit connaître et préférer les résultats qui en découlent. Ainsi la théorie du choix rationnel insiste sur la rationalité des acteurs dans l'analyse des faits et comportements sociaux.

Dans la littérature, nous pouvons identifier deux catégories de la TCR : la TCR au sens strict (ou celle de l'utilité espérée ou modèle néoclassique) et la TCR plus souple (ou modérée) fondée sur la rationalité limitée des acteurs.

---

<sup>36</sup> Auteur cité par Mignot (2009, p. 27)

### II.1.1. La théorie du choix rationnel stricto sensu

Selon les tenants de cette conception de la TCR, les acteurs sont des *homo economicus* c'est-à-dire des individus ayant pour objectifs de maximiser en toutes occasions les bénéfices de leurs actions tout en minimisant les coûts de celles-ci. Cette conception de la TCR est un postulat de la rationalité absolue des acteurs en termes de maximisation. Rojot (2005, p. 157) reprend la formule en affirmant que selon la rationalité absolue, « *l'homme économique maximise en toute occasion et choisit logiquement la branche de l'alternative devant laquelle il est placé qui lui est la plus profitable, au sens où elle est optimale, et elle maximise ses gains et minimise ses coûts* ». Ce modèle de la rationalité absolue possède un certain nombre de conditions et de résultats que Rojot (2005, p.160-161) résume comme suit :

- Il existe un seul décideur, qu'il soit individuel ou collectif. S'il existe plusieurs décideurs, ils partagent des objectifs identiques et ont un système de préférence similaire.
- Ce décideur dispose d'un système de préférences (ou de valeurs) ordonnées qui lui permet de dégager des objectifs qui sont \* clairement définis et explicites, \* stables dans le temps (ce qui est préféré aujourd'hui était préféré hier et sera préféré demain, toutes choses égales entre elles) \* mutuellement exclusifs (A est préféré à B ou B à A et l'un et l'autre sont clairement distincts, ils ne peuvent être atteints en même temps ou préférés simultanément), \* extérieurs à la situation de choix, qui ne les influence pas et qu'ils n'influencent pas.
- Le décideur dispose d'une connaissance exhaustive des branches d'alternatives ouvertes par l'occasion de choix et de leurs conséquences. Il connaît toutes les actions et tous les comportements possibles et considère toutes leurs conséquences dans le futur.
- Le décideur établit et applique un critère de choix objectif, connu et partagé par tous, à toutes les branches d'alternatives qui permet de les évaluer dans les termes de son système de préférence par rapport à leur adéquation à ses objectifs.

Le résultat de l'application de ce modèle est la sélection de la branche d'alternatives qui maximise la satisfaction des objectifs ou optimise les résultats par rapport aux coûts encourus.

Un tel modèle de rationalité dans la prise des décisions et des actions est difficile en soi. En effet il suppose que l'acteur ait connaissance, avant de faire son choix, de toutes les alternatives qui sont possibles, qu'il connaisse les conséquences qui en découleront, qu'il intègre dans son système de valeurs les différents choix afin d'en extirper le meilleur. En



quelque sorte il deviendrait un devin de l'avenir et le symbole de l'homme infaillible. Il est évident que ceci n'est pas possible pour un acteur humain ni intellectuellement, ni physiquement, ni même socialement. La modération de la rationalité absolue permet alors de sortir de la TCR absolue pour aller vers le second courant plus souple.

### **II.1.2. La théorie de la rationalité limitée**

Opposé à la rationalité absolue, Herbert Simon (1958, 1982), soutient que les individus agissent sur la base d'une rationalité « limitée ». C'est le principe de la finitude de l'Homme qui est ici relevée. Limites quant à ses capacités cognitives, limites quant à ses capacités spatio-temporelles, limites quant aux sources et à l'accès aux informations, limites quant à son infaillibilité *etc.* Ces limites empêchent l'individu d'avoir et d'effectuer un choix parfait entre plusieurs alternatives qui lui sont offertes. Ces limites d'ordre général jouent au niveau de la connaissance complète des buts visés, de la qualité et de la nature des décisions à prendre (actions spécifiques, grandes décisions, décisions quotidiennes, ampleur de la décision, orientations, *etc.*), du processus de la prise de décision, des conditions de la prise de décision, *etc.* Comme le relève à bon escient Rojot (2005), *dans la plupart des cas, confronté à un choix, l'individu construit un modèle simplifié de la réalité, une définition de la situation à son échelle et avec ses moyens, basé essentiellement sur son expérience. La plupart de ses décisions sont de routine déjà utilisées dans d'autres situations et circonstances semblables et qui se sont révélées satisfaisantes. En cas de nouveauté fondamentale, l'individu va s'engager dans la recherche de solutions nouvelles, mais du fait de sa rationalité limitée, de la complexité et de l'incertitude, il ne va pas chercher la solution optimale parmi toutes celles possibles par manque de temps, d'informations, de capacité. Il va seulement chercher un niveau minimum de satisfaction et donc adopter un sentiment de satisfaction et non absolument de maximisation. Mais le comportement reste malgré tout de tendance maximisatrice mais dans le cadre limité de son niveau minimum de satisfaction, au-delà duquel il ne tentera pas d'aller, du moins pas immédiatement et si le processus aboutit après un effort suffisant.*

Les différentes limites qui touchent la rationalité de l'homme ouvrent le champ à des analyses qui devront permettre de trouver des solutions pour éclairer les processus de choix et les systèmes de références, les critères de choix, les modes d'informations, les processus de



décision. Selon, Boudon (2003)<sup>37</sup> il serait absurde d'aborder la rationalité liée aux croyances et aux valeurs en termes de calcul bénéfices-coûts.

Dans le cadre de notre analyse sur la participation des acteurs aux actions de la GPEC-Territoriale, il nous semble que l'application de la TCR dans sa version assouplie serait plus adaptée. Ainsi nous nous appuyons sur la théorie de la rationalité limitée pour proposer les solutions à la mobilisation des acteurs dans la suite de notre développement. Le questionnement sur la rationalité adoptée par les acteurs notamment les dirigeants d'entreprise sera donc étudié et des recommandations proposées dans ce sens. Etant une action collective, la GPEC-Territoriale voit dans la grille de la TCR et du paradoxe d'Olson des approches pour analyser davantage les questions de mobilisation des acteurs.

---

<sup>37</sup> Cité par Keucheyan (2009)

## **Synthèse de la section 4**

La problématique de mobilisation des acteurs dans le cadre d'une GPEC-Territoriale nous a préoccupé dans cette section. Ainsi, dans l'effort de compréhension de la mobilisation ou de la non-mobilisation des acteurs dans le cadre d'une action collective, nous avons, à travers cette section, identifié deux cadres théoriques qui pourraient éclairer notre recherche. En effet, nous ambitionnons dans cette thèse, outre d'autres sous-questions de recherche, de comprendre et de formaliser la mobilisation des acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale. Car, nous pensons que cette mobilisation est nécessaire afin d'avoir des actions co-construites. En attendant de revenir sur la question de la mobilisation des acteurs, notamment des entreprises, dans la suite de cette thèse et d'en proposer des apports et recommandations, nous avons présenté dans cette section deux grilles théoriques qui nous semblent pertinentes à cette fin. La théorie du choix rationnel et ses différentes variantes et l'approche d'Olson à travers le paradoxe qu'il a formulé et les mesures à mettre en œuvre telles que les incitations sélectives sont ainsi exposées. En effet, pour Olson la non-mobilisation des acteurs dans le cadre d'une action collective est due au phénomène du ticket gratuit. L'acteur qui utilise le ticket gratuit peut bénéficier du bien public ou du bien collectif sans s'être acquitté des coûts que cette action collective implique. Or, si tous les acteurs raisonnent dans un esprit d'utilisation du ticket gratuit alors aucun acteur ne participera aux actions collectives et celles-ci ne pourront pas être mises en place. Les incitations sélectives s'ajoutent aux récompenses traditionnelles issues de l'action collective elle-même. Comme incitations sélectives Olson cite des incitations monétaires, des incitations d'ordre social, des incitations d'ordre moral et psychologique. Cette liste est non limitative. Dans le cadre de la construction d'une GPEC-Territoriale, l'acteur pilote et les acteurs partenaires peuvent identifier ensemble les incitations sélectives les plus pertinentes pour la construction des actions. En plus des incitations sélectives, nous avons identifié dans cette thèse et présenté dans cette section que les acteurs doivent mettre le bien commun et l'action collective au-dessus de leur action individuelle. Cette approche qui complète celle des incitations sélectives nous a permis d'analyser, dans la suite de la thèse, la problématique de la mobilisation des entreprises. Ces deux approches : incitations sélectives et priorité de l'action collective nous ont aussi permis de proposer des apports théoriques et des recommandations pour la mobilisation des entreprises.

## **Synthèse du chapitre 2**

Conformément à notre objectif de cadrage théorique de notre thèse, ce deuxième chapitre se veut la poursuite du premier en cherchant à montrer que la GPEC-Territoriale est la construction d'un objet sociotechnique. Pour cette raison nous avons analysé, dans ce chapitre, la GPEC-Territoriale comme la construction d'un objet sociotechnique. Nous avons exposé dans ce sens que la GPEC-Territoriale fait apparaître des constructions sociales et des constructions techniques entendues ici au sens large du terme. Il nous est paru nécessaire, dès lors, d'analyser cette construction dans le cadre de la situation de gestion. Une situation de gestion considérée dans une dimension territoriale afin de comprendre comment les acteurs impliqués dans cette démarche construisent ensemble les résultats. A cet effet, les théories de la traduction et de l'interactionnisme ont servi de grilles d'analyses principales pour notre étude dans l'analyse de cette construction sociotechnique. Or, en trame de fond de toute la démarche, se pose l'épineuse question de la mobilisation des acteurs. Le paradoxe d'Olson connu pour l'analyse de la mobilisation dans les actions collectives nous a éclairé dans les réflexions menées. Nous avons complété ces réflexions en nous appuyant sur les théories qui peuvent expliquer le choix des acteurs dans leur prise de décision en l'occurrence la théorie du choix rationnel. Après confrontation au réel du terrain, c'est la version plutôt modérée de cette théorie que les acteurs ont semblé utiliser.

Telles qu'identifiées dans la littérature, plusieurs limites conduisent les acteurs à être dans un choix rationnel limité. Nous nous appuyons sur ces limites pour proposer, dans la suite de la thèse, des recommandations quant à la mobilisation des acteurs de la GPEC-Territoriale.

En nous référant à ces cadres théoriques de l'interactionnisme, de la traduction, du choix rationnel et de la mobilisation, nous ne prétendons pas avoir présenté toutes les richesses de ces théories ; d'autres auteurs en ont fait bien mieux que nous. Cependant, nous avons abordé les concepts et les grilles utiles à l'analyse de notre question de recherche.

A travers ce deuxième chapitre nous avons complété et achevé le cadre théorique de notre recherche. Nous pouvons alors, au vu de ces considérations théoriques, orienter notre développement sur les aspects méthodologiques de la recherche et notamment sur le troisième chapitre relatif au design de la recherche.

## **Synthèse de la première partie**

La première partie de notre thèse est consacrée au cadre théorique mobilisé pour notre recherche. Pour atteindre cet objectif nous avons commencé par exposer la progression de la GPEC à travers la littérature afin de comprendre comment cet outil de la GRH a pu naître de ce champ de gestion. Nous avons également montré que la GPEC doit faire face à des défis dont la nature et l'étendue sont liées à la GRH en tant que leur terrain d'émergence. L'occasion nous a été aussi offerte de parcourir les dispositifs de GPEC dans leur contexte passé, actuel et futur. Dès lors, l'approche territoriale de la GPEC qui consiste à élargir le dispositif de l'organisation au territoire est de plus en plus adoptée par les acteurs du territoire. Nous avons alors exposé et analysé, dans cette partie, les facteurs explicatifs de cette extension et les questions de mise en œuvre que cette extension pose. Afin d'aller plus avant dans notre question de recherche et dans la problématique de cette extension, la GPEC-Territoriale est analysée sous le prisme d'un objet sociotechnique. A travers ce prisme, nous avons posé plusieurs implications.

D'abord, en analysant les éléments constitutifs de la construction de la GPEC-Territoriale, nous avons caractérisé la GPEC-Territoriale comme une situation de gestion et avons proposé une définition à ce sujet. Ainsi, la GPEC-Territoriale émane de jeux d'acteurs réunis dans un temps et un espace donnés et limités dont doit résulter une définition de la logique d'action, des enjeux et des résultats attendus soumis à un jugement extérieur.

Ensuite, au vu de la participation de multiples acteurs à la construction de la GPEC-Territoriale, nous avons caractérisé cette démarche d'activité collaborative.

Ces deux implications qui caractérisent la GPEC-Territoriale comme situation de gestion et activité collaborative, conduisent à poser la question des rôles des acteurs, de la participation des acteurs aux actions, de la compréhension cognitive des inscriptions par les acteurs et des interactions entre ces différents acteurs. En effet, une situation de gestion implique de considérer des acteurs participants, des alliées, des opposants, *etc.* réalisant des actions encadrées dans des limites d'espace et de temps devant conduire à des résultats soumis à un jugement extérieur. L'activité collaborative complète la situation de gestion en mettant l'accent sur la multiplicité des acteurs réalisant les actions dans un cadre et un ordre social nécessitant socialisation. Comment ces acteurs multiples peuvent-ils collaborer dans la

construction de la GPEC-Territoriale ? Les théories de l'interactionnisme et de la traduction nous ont permis de poser les balises de cette compréhension et d'en déduire les voies à entreprendre pour cette construction. En complément à ces deux théories, celles relatives au choix rationnel et à la mobilisation des acteurs nous ont permis d'appréhender davantage les modalités de la construction d'une GPEC-Territoriale. Dans chacun de ces cas, un exposé des théories a donné lieu à une présentation sommaire de celles-ci. Présentons, dans la figure qui suit, le cheminement et le choix des théories mobilisées dans notre thèse.

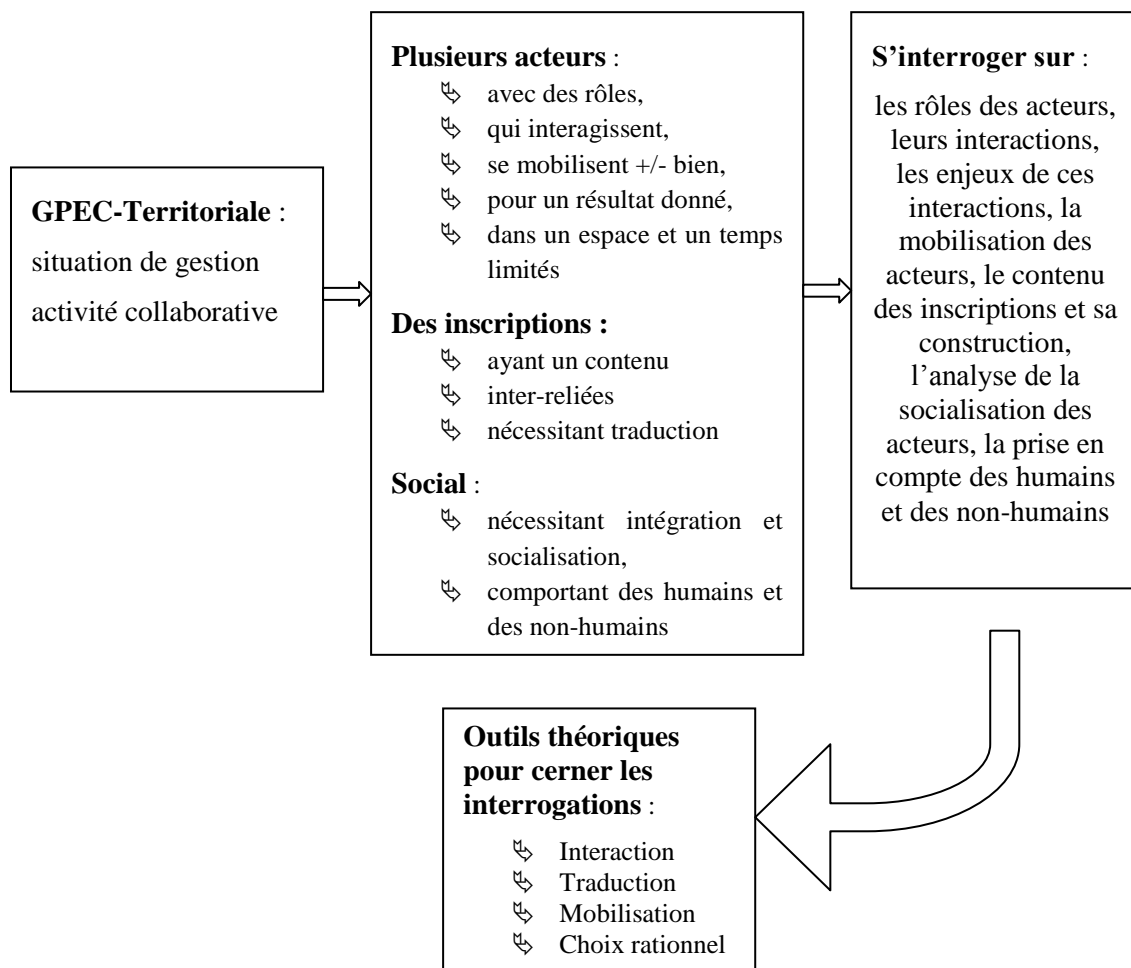


Figure 14: Orientations et choix théoriques de la recherche

A partir de ces cadres théoriques nous posons des questions à notre terrain. Ainsi, nous cherchons à savoir dans le cadre de la GPEC-Territoriale : comment permettre le travail ensemble des acteurs ?, quelles sont les modalités et quels sont les facteurs facilitateurs de la mobilisation des acteurs ?, comment l'interaction entre les acteurs conduit à obtenir un contenu des actions ?, comment les inscriptions et leurs traductions conduisent à un état des lieux sur la problématique et à un état des lieux sur les étapes à parcourir pour trouver une solution à cette problématique ?

Au-delà de la GPEC-Territoriale, les théories permettent d'éclairer les actions collectives, en général. Ainsi, un éclairage est porté sur la nécessité de procéder par des étapes et par des phases dans la conduite d'une action collective. L'action collective est facilitée dans sa mise en place lorsque les acteurs se mettent d'accord sur le contenu du diagnostic qui fonde la problématique. Dans une action collective, comment la connaissance est-elle produite ? Quels éléments peuvent faciliter le travail ensemble des acteurs dans l'action collective ? Enfin, la mobilisation des acteurs peut-elle avoir un modèle explicatif dans la conduite d'une action collective ?

A partir de ces cadres théoriques, nous abordons, dans la partie suivante, le cadre méthodologique et empirique de la recherche. Cette deuxième partie va nous permettre de progresser dans l'objectif de notre thèse à travers la présentation des cas étudiés et du design que nous avons adopté durant toute cette recherche.



## 2<sup>EME</sup> PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

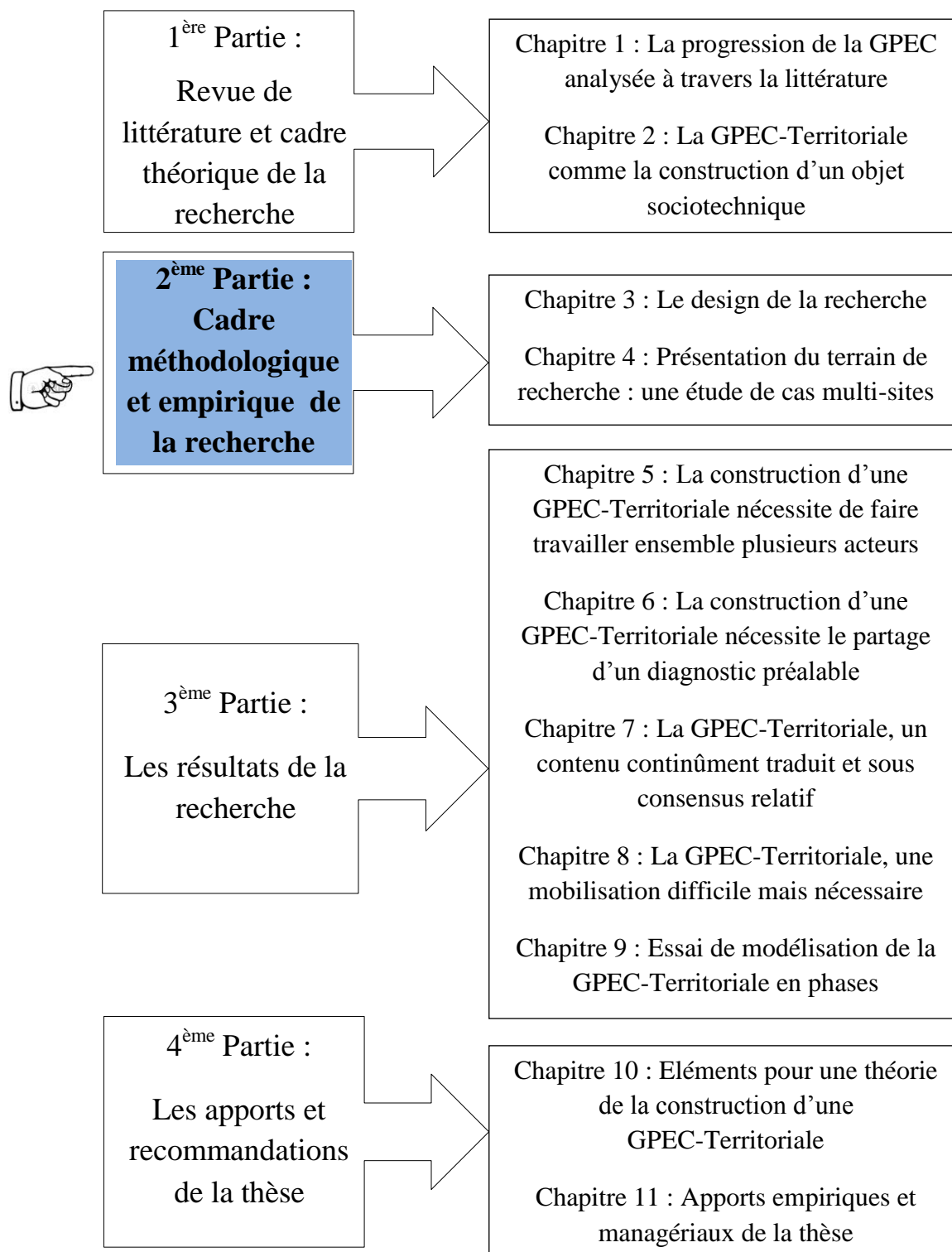


Figure 15: Plan de la thèse et 2<sup>ème</sup> partie





## **2<sup>EME</sup> PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE**

« Il n'y a pas une méthode unique pour étudier les choses » (Aristote), mais il faut « poursuivre avec méthode ce qu'on s'est proposé. » (Marc-Aurel)

Un travail de recherche se positionne dans un cadre méthodologique et empirique. La deuxième partie de notre thèse s'adonne à cette exigence. Nous développons alors la méthodologie adoptée dans notre recherche afin de permettre une conduite rigoureuse des travaux et de montrer la scientificité des résultats. De même, la présentation du volet empirique de la recherche nous permet de développer et de montrer le terrain qui constitue les données de notre analyse.

Deux chapitres sont développés dans cette partie.

Dans le premier chapitre nous présentons le design de notre recherche. Il s'agit d'explicitier les cadres qui permettent de comprendre notre positionnement sur le terrain.

Dans le second chapitre, le terrain d'étude est présenté. Nous choisissons de développer dans ce chapitre le type de terrain qui nous sert d'ancrage pour la collecte de nos données.



# CHAPITRE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE

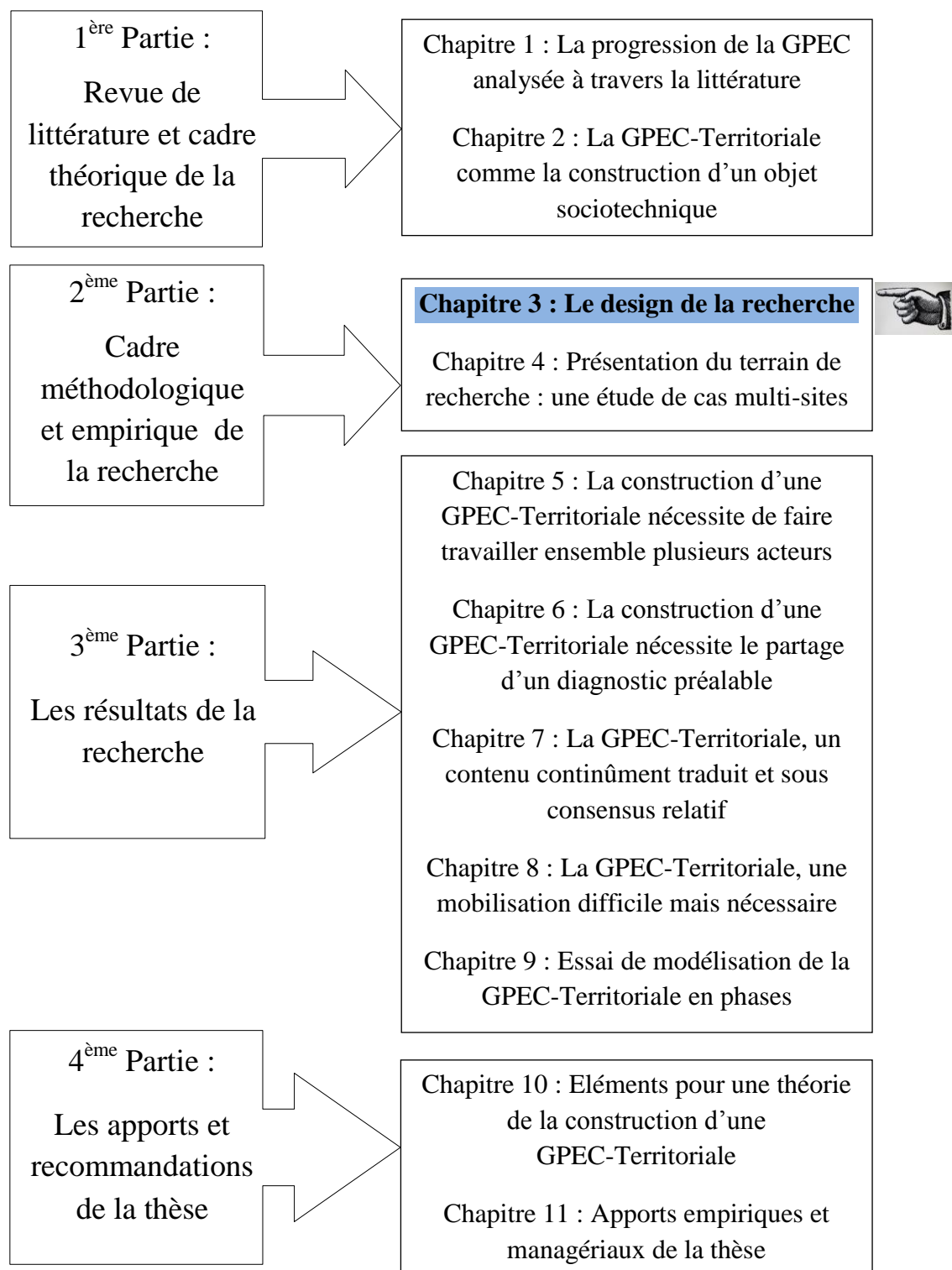


Figure 16: Plan de la thèse et chapitre 3



## **CHAPITRE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE**

Le but de ce chapitre est d'explorer et d'exposer le design de notre recherche. Plusieurs points y sont abordés pour permettre la compréhension de cet exposé. Ainsi cinq sections nous servent de charpente pour atteindre cet objectif.

Dans la première section nous montrons que notre recherche est exploratoire et se positionne dans un paradigme constructiviste.

Etant resté en immersion dans le terrain durant toute la durée de la thèse, nous avons participé aux actions avec les autres acteurs du terrain. Nous présentons, dans la deuxième section de ce chapitre, cette participation aux travaux du terrain. De même nous exposons, dans cette section, notre position d'observateur. En définitive, après avoir fait un détour par les différentes modalités de participation et d'observation dans le cadre d'une immersion dans le terrain, nous avons développé la posture adoptée pour notre recherche.

La troisième section complète la précédente en précisant notre intervention dans les travaux réalisés avec les acteurs. Nous portons un regard sur le degré de cette intervention et en concluons la typologie à laquelle elle appartient à partir de la littérature sur ce sujet.

La quatrième section est un exposé des données collectées et de la stratégie adoptée pour effectuer cette collecte. Quels types de données et quelle quantité de données avons-nous collecté constituent, entre autres, les questions qui nous guident dans sa rédaction.

Enfin nous exposons, dans la cinquième section, le traitement des données collectées. Il s'agit d'une analyse de contenu et d'un traitement avec logiciel statistique.

## **Section 1. Une recherche exploratoire dans un paradigme constructiviste**

A l'instar d'un chercheur de pétrole, le chercheur en sciences ne peut forer n'importe où et n'importe comment pour trouver ce qu'il cherche (Campenhoudt et Quivy, 2011). Cette affirmation invite la recherche en sciences, en général, et en sciences de gestion en particulier, à emprunter un chemin scientifique respectant des normes épistémologiques et méthodologiques. Car la validité de la connaissance produite en dépend. Cette validité est conditionnée par une méthodologie théorique et empirique découlant d'une posture épistémologique avec laquelle elle est cohérente.

Nous exposons dans cette section une brève présentation des différentes postures épistémologiques et exposons le cadre épistémologique choisi pour notre recherche.

Parmi les acceptions de l'épistémologie, retenons celles d'Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 13)<sup>38</sup> selon laquelle l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Ainsi trois questions principales sont au cœur de l'épistémologie et doivent, de fait, préoccuper le chercheur : qu'est-ce que la connaissance (pour le chercheur)?, Comment est-elle élaborée (les hypothèses fondatrices sur lesquelles la conception de la connaissance repose)?, Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? (la manière de justifier la validité des connaissances produites)<sup>39</sup>.

L'objet de recherche de ce travail de thèse est construit à partir d'un problème concret : comment construire et mettre en place des outils de GPEC-Territoriale afin de mieux contrôler les interactions entre les activités des entreprises et les ressources humaines territoriales ? Cet objet conduit alors à avoir une réelle problématique qui s'appuie sur les *les difficultés des entreprises, les questions des managers, les questions des institutionnels*. Ainsi cette problématique nous a permis d'avoir un ancrage manageriel et territorial intéressant (Thiétard, 1999).

---

<sup>38</sup> L'auteur cite Piaget (1967, p. 6).

<sup>39</sup> Avenier et Gavard-Perret (2012)

L'objectif de notre travail est d'ordre opérationnel et pratique car à la fin de cette recherche, les résultats permettront aux acteurs de prendre des décisions et d'avoir des leviers d'actions pour conduire des dispositifs de GPEC-Territoriale.

Pour mener à bien ce travail et afin de lui faire revêtir toutes les rigueurs d'un travail scientifique, nous avons pris des précautions durant les différentes étapes de la recherche en adoptant les postures épistémologiques et méthodologiques adéquates à partir de la discussion portant sur trois articles de recherche sur la GPEC-Territoriale.

Nous abordons d'abord la place de l'épistémologie dans les recherches et ensuite nous choisissons une posture qui semble cohérente avec notre travail de thèse. Pour parvenir à ce choix, nous analysons la place de l'épistémologie dans deux articles scientifiques et la posture que les auteurs ont adoptée dans leur recherche.

## **I. Quelques différents paradigmes épistémologiques**

Une revue de littérature montre l'existence de plusieurs paradigmes épistémologiques présentés différemment par plusieurs auteurs et chercheurs. Ce constat fait dire à Gavard-Perret et *al.* (2009) qu'il y a un foisonnement confus des paradigmes épistémologiques. Pour notre part, nous avons concentré notre réflexion sur trois postures épistémologique : la posture positiviste, l'interprétativisme et la posture constructiviste (Giordano, 2010) ; même si certains auteurs considèrent l'interprétativisme comme une posture plutôt méthodologique qu'épistémologique (Gavard-Perret et al, 2009) ou comme une spécificité du constructivisme (Thiétard, 1999).

Dans la pensée positiviste, l'objet à connaître a une essence propre, il existe en soi. L'observateur de l'objet, de l'extérieur, ne doit pas modifier la nature de celui-ci. Il y a une indépendance entre l'objet et l'observateur. C'est le principe d'objectivité ontologique et d'essence propre.

### **Mais qu'est-ce que la connaissance objective ?**

Popper (1991)<sup>40</sup> répond en affirmant que c'est la connaissance qui est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance. Elle est aussi indépendante de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, ou à l'action) de qui que ce soit. La

---

<sup>40</sup> Auteur cité par Thiétart (1999)



connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur, c'est une connaissance sans sujet connaissant.

Mais comme le souligne l'auteur, l'objectivité ainsi définie pose problème dans les études en sciences sociales. C'est pourquoi les positivistes parlent d'extériorité. Les positivistes soutiennent l'existence de lois propres, immuables, presque invariables, avec l'idée sous-jacente de déterminisme. Le chercheur étant extérieur à l'objet à connaître, la connaissance produite est a-contextuelle. Elle correspond à la mise à jour de lois d'une réalité extérieure à l'individu et est indépendante du contexte d'interaction des acteurs. Le positivisme repose sur trois hypothèses (Gavard-Perret et *al.* 2009) :

- hypothèse ontologique (le chercheur peut connaître l'objet en toute neutralité),
- hypothèse de détermination naturelle (le réel est régi par des lois naturelles immuables),
- hypothèse d'épistémologie objectiviste dualiste (le chercheur est et doit être en position d'extériorité par rapport au réel).

Dans la tradition interprétativiste, connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence. Le chercheur doit être capable d'empathie dans son projet de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs (Giordano, 2010). Le chercheur, dans une posture interprétativiste, va plutôt tenter de comprendre et non plus d'expliquer. Il part du sens donné par les acteurs eux-mêmes pour comprendre l'objet de sa recherche. L'acteur du terrain et le chercheur sont tous les deux des sujets actifs interprétants.

Dans la démarche du chercheur constructiviste, l'élaboration de la connaissance est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience (Gavard-Perret et *al.*, 2009). La posture constructiviste rompt avec le positivisme car la réalité est une construction active du sujet qui prend souvent appui sur ses expériences avec le monde et les acteurs qui l'entourent. L'objectivisme n'est donc pas accepté dans le constructivisme. Le Moigne (1990)<sup>41</sup> parle de « *principe de représentabilité de l'expérience du réel* ». En soi, l'objet de la recherche ne suffit pas à lui seul pour permettre au chercheur de se référer à une posture constructiviste.

---

<sup>41</sup> Auteur repris par Giordano, *op. cit.*

Dans une recherche, « *est qualifiée de constructiviste une posture dans laquelle sujet et « objet » co-construisent mutuellement un projet de recherche : l'interaction est donc mutuellement transformative* » (Giordano, 2010, p. 22). C'est le cas donné par exemple par Charreire et Huault (2002, p 12)<sup>42</sup> : dans la construction de carte cognitive d'acteurs, la recherche relève d'une épistémologie constructiviste lorsque le chercheur co-construit les cartes avec les acteurs. Ainsi sujet (chercheur, acteurs, *etc.*) et objet co-construisent le projet qui peut, de fait, être pour le (s) sujet (s) base et moyen de connaissance et d'apprentissage.

Plusieurs recherches, notamment en sciences de gestion, se réclament d'une posture constructiviste.

Les ouvrages de méthodologie de recherche présentent souvent les trois paradigmes de recherche (positivisme, interprétativisme et constructivisme) sous la forme d'un tableau comparatif. Nous en proposons un qui se présente sous une approche synoptique.

---

<sup>42</sup> Auteurs repris par Giordano (2010, p. 23).

	<b>Positivisme</b>	<b>Courant interprétatif</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Nature de la réalité</b>  (ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent.	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissants.	La réalité est une : - Construction de sujets connaissants qui expérimentent le monde, - Co-construction de sujets en interaction
<b>Relation chercheur/objet de la recherche</b>  (épistémologie)	<b>Indépendance :</b> Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée.	<b>Empathie :</b> Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes interprètent l'objet de la recherche.	<b>Interaction :</b> Le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs.
<b>Projet de connaissance</b>  Processus de construction des connaissances	<b>Décrire, Expliquer, Confirmer</b>  Fondé sur la découverte de régularités et de causalités.	<b>Comprendre</b>  Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	<b>Construire</b>  Fondé sur la conception d'un phénomène/ projet.

**Tableau 11 : Les paradigmes de recherche, (Giordano, 2010, p. 25)**

Dans ce premier point de la section nous avons exploré les différents paradigmes épistémologiques dans lesquels les chercheurs se positionnent pour conduire leurs travaux. En passant par ce détour épistémologique dans la littérature, nous voudrions poser les bases essentielles qui vont nous servir dans le cadre de notre présente thèse afin de respecter, le plus possible, les canons de la recherche. Pour éclairer notre positionnement et rester cohérent avec notre objet et terrain de recherche, nous avons choisi d'analyser deux articles de recherche dans lesquels la problématique traitée est proche de la nôtre. A partir de cette analyse et en nous appuyant sur le contenu de la littérature sur le sujet, nous pourrions justifier la posture que nous adoptons dans notre recherche.

## II. Les articles servant de base pour la réflexion sur le choix de notre posture épistémologique

Pour réfléchir sur la posture épistémologique la plus adaptée à notre recherche nous avons identifié deux articles scientifiques sur la construction ou l'analyse des dispositifs de GPEC-Territoriale. Pour chacune de ces recherches nous avons analysé la posture adoptée par le chercheur dans le cadre de son étude.

1) Mazzilli I. (2011), *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion de l'université de Grenoble, 417 p.

Dans sa thèse, l'auteure pose comme problématique de recherche : « *Comment se construisent les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale en termes de problématisation, d'intéressement, d'engagement et de mobilisation des alliés ?* ».

À partir de cette problématique l'auteure choisit de mener l'analyse à partir de deux études de cas et propose de répondre à quatre questions : comment le dispositif a-t-il été conçu ?, quels acteurs s'engagent dans la construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale ?, ces dispositifs ont-ils été modifiés ?, quels éléments ont été modifiés ?, les modifications rendent-elles le dispositif acceptable, voire pérenne ?

Pour conduire cette recherche la posture épistémologique adoptée par Mazzilli est celle du constructivisme pragmatique dont l'hypothèse ontologique de base consiste à ne pas se prononcer sur l'existence d'un réel en soi (ni nié, ni assuré). Mais dans cette posture, l'observateur du phénomène étudié et le phénomène sont indissociables lors du processus d'élaboration des connaissances.

En définitive, dans sa thèse, Mazzilli a adopté une posture constructiviste.

2) Loubes A. et Bories-Azeau I. (2012), « La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces ? », *Actes de Congrès Agrh, 2012*, 16 p.

Dans cet article les auteures partent du constat selon lequel la GRH n'est plus seulement intra-organisationnel mais s'opère sur les territoires. Elles se sont efforcées de clarifier les notions de GPEC élargie au territoire à partir des questions d'interfaces, des nouveaux acteurs de la

GRH, des parties prenantes et de la prise en compte de la logique des acteurs tant sur le plan gestionnaire que sur le déploiement des transpositions de dispositifs des entreprises vers les territoires.

La question qui se pose alors est de savoir *comment dépasser l'approche intra-organisationnelle de la GPEC pour la déployer au niveau d'un territoire ?*

Pour cette recherche, ces auteures se sont appuyées sur deux cas de territorialisation de la GRH : gestion territorialisée des emplois et des compétences dans le cas de l'Association des Industries du Ferroviaire (AIF) ; GPEC-Territoriale dans le cas des accords « *edec* » (engagement de développement de l'emploi et des compétences).

Ces deux cas sont constitutifs de deux versants de GPEC à l'échelle du territoire.

La méthodologie adoptée par les auteures est qualitative car celle-ci se justifie, à leurs yeux, au choix d'illustrer en profondeur des cas de GPEC élargie à la dimension d'un territoire. Sur le champ épistémologique les auteures ont adopté une posture interprétative car celle-ci est en cohérence avec l'objet de leur recherche.

Dans ces deux cas d'étude scientifique nous remarquons que deux postures sont adoptées par ces chercheuses : constructivisme et interprétativisme. Dans l'un ou l'autre de ces deux cas, cohérence avec l'objet et cohérence avec le terrain, prévalent. En ce qui nous concerne, ce sont aussi ces cohérences qui nous guident dans le choix de notre posture. Ce choix, nous le présentons dans le point suivant.

### **III. La posture adoptée pour notre recherche**

L'objet de notre recherche consiste à modéliser, à conceptualiser et à co-construire, avec les acteurs, le processus d'une GPEC-Territoriale. Cette co-construction s'est faite à partir des interactions entre les différents acteurs d'un territoire ou d'une filière engagés et mobilisés dans la démarche. Pour cette recherche nous avons été embauché sous une convention CIFRE. Ce qui a permis une longue immersion au cœur du dispositif. Notre mission principale au sein de la structure d'accueil est de participer à la construction et à la modélisation de la GPEC-Territoriale même si le projet et les attentes n'étaient pas complètement détaillés à notre prise de fonction. Nous avons ainsi défini, avec le concours des différents acteurs

impliqués, les contours de la problématique, les questions à se poser et la méthodologie à adopter.

Deux cas de construction de GPEC-Territoriale font l'objet de notre étude. Pour ces deux cas, et comme nous l'aborderons *infra*, une méthodologie mixte nous a semblé évidente à adopter. Quant à notre posture dans cette recherche, nous avons procédé de manière progressive en analysant les différents paradigmes de recherche.

- *Sur la nature de la réalité (ontologie)*

La réalité dans notre objet de recherche est une *construction des acteurs de la démarche qui expérimentent le monde et une co-construction de tous les acteurs en interaction*. En effet, l'objet dans notre cas est une idée naissante que les acteurs ont contribué à définir et à conceptualiser avec l'apport connaissant des uns et des autres. La réalité de la GPEC-Territoriale telle qu'apparue dans notre recherche est construite par les acteurs dans un dynamisme mouvant qui s'est stabilisé au fil des interactions entre les acteurs impliqués dans la démarche. Cette façon de voir la réalité est celle qui ressort du premier article qui a servi de base d'analyse à notre choix de posture. Nous sommes dans une ontologie de construction puisque, comme nous, Mazzilli (2011) se positionne bien dans une posture constructiviste.

Contrairement à notre posture, la réalité dans la GPEC élargie au territoire selon les auteures Loubes et Bories-Azeau (2012) semble être perçue et interprétée.

Les deux courants : constructivisme et interprétativisme sont donc possibles quant à l'ontologie de cette réalité. En ce qui nous concerne, la définition de celle-ci comme étant construite nous a semblé plus pertinente eu égard aux différentes interactions entre les acteurs et aux métamorphoses observées dans la progression de la démarche.

- *Relation chercheur / objet de la recherche (épistémologie)*

La construction de la GPEC-Territoriale dans notre cas a connu notre participation active et est contemporaine à notre immersion dans la structure qui en est le pilote. Nous avons agi et transformé la réalité en interaction avec les autres acteurs du projet. Par exemple, selon notre regard et nos approches conceptuelles de chercheur sur le sujet, des nouvelles orientations ont été adoptées par les autres acteurs et de nouvelles définitions et mesures sont prises. De même les actions, comportements et propositions des acteurs nous ont conduit quelquefois à revoir nos grilles théoriques et notre modèle de recherche. Il ne s'est agi pour nous dans aucun des

deux cas *d'interpréter ce que d'autres auteurs disent ou font qui eux-mêmes interprètent l'objet de la recherche*. Il n'y a pas d'*empathie* entre l'objet de la recherche et nous, encore moins d'*indépendance*. Il y a plutôt une *interaction* entre l'objet et nous car nous avons agi sur la réalité observée et avons construit celle-ci avec les autres acteurs.

*- Projet de connaissance*

Construire, tel est notre projet. En décrivant le processus que nous avons adopté, nous ambitionnons de construire un modèle et d'essayer de théoriser celui-ci afin de permettre, si possible, d'avoir des outils et processus utiles à un essaimage ou à une prise en main autonome par les pilotes.

*- Processus de construction des connaissances*

Il est fondé sur un projet. Celui de la CMA 41 d'intégrer les artisans et les TPE dans le jeu des réflexions sur les dispositifs de ressources humaines élargis au territoire. Trop souvent mal adaptés aux artisans et TPE, les outils préconisés dans la GRH classique ne répondent pas toujours aux attentes de ces chefs d'entreprise. Comment transformer cette situation et changer la donne ? Tel est le cheminement que les acteurs ont parcouru pour construire les connaissances qui ont émergé des actions.

**Des différentes analyses et comparaisons faites sur la base des paradigmes de recherche et des articles scientifiques choisis à cet effet, nous avons opté de placer notre recherche dans un paradigme constructiviste.**

Ce choix de paradigme est cohérent avec notre objet de recherche ; ni le positivisme, ni l'interprétativisme n'étant, à notre avis, approprié pour conduire notre construction. Dès lors, toutes les conséquences qui découlent du paradigme constructiviste fondent notre démarche méthodologique et les procédures adoptées dans toute notre présente thèse restent cohérentes avec ce paradigme.

## **Synthèse de la section 1**

L'objectif que nous poursuivions en abordant cette section était de montrer le paradigme épistémologique dans lequel nous nous positionnons dans notre thèse. Pour parvenir à cette fin, nous avons, dans cette section, exploré les postures épistémologiques mobilisées par les chercheurs. Nous y avons présenté et analysé chacune des trois principales d'entre elles : positivisme, constructivisme, interprétativisme.

Ensuite nous avons présenté la posture adoptée pour notre recherche. Pour aboutir à notre choix nous avons d'abord identifié deux articles scientifiques dont le sujet de recherche est proche de celui de notre thèse. Ensuite, nous avons analysé la posture adoptée par les auteures des deux articles choisis pour conduire leur recherche. Enfin, à partir de la confrontation des deux articles ainsi que sur la base de la grille d'analyse des paradigmes proposée par Giordano (2010, p. 25), nous avons analysé chaque aspect de notre thèse à partir des points de ladite grille.

Au terme de ce processus nous avons conclu que notre positionnement épistémologique, dans le cadre de cette thèse, est une posture constructiviste.

La section suivante présente notre participation aux actions du terrain et les méthodes d'observation que nous avons mobilisées.



## Section 2. Une démarche de participant-observateur<sup>43</sup>

Avant de qualifier la typologie de notre participation et la nature de notre observation dans le cadre de cette thèse, il est pertinent de connaître, dans un premier temps, la littérature sur ce sujet. En effet, c'est sur la base de cette littérature que nous envisageons de recueillir les éléments essentiels pour caractériser notre démarche.

### I. L'observation dans une recherche

Les méthodes d'inspiration ethnosociologique intéressent aujourd'hui de plus en plus de chercheurs en gestion et en organisation car elles permettent de comprendre une situation de gestion (Chanlat, 2005). A cet effet, le récit de vie et l'observation sont mobilisés par ces chercheurs. Nous ne parlerons pas dans cette recherche de la méthode de récit de vie mais uniquement de l'observation car c'est elle que nous avons mobilisée.

En tant que *méthode princeps des méthodes ethnosociologiques*, l'observation consiste à *s'immerger de manière prolongée dans un groupe afin d'en étudier les coutumes, les usages et les pratiques, c'est-à-dire l'organisation sociale et la culture* (Chanlat, 2005). En matière d'observation, plusieurs postures existent. On peut en distinguer deux formes en fonction du point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés. « *Soit le chercheur adopte un point de vue interne et son approche relève de l'observation participante, soit il conserve un point de vue externe et il s'agit d'une observation non participante* » (Ibert et al., 1999). Toutefois, des positions intermédiaires entre ces deux formes existent. Junker (1960) et Gold (1970)<sup>44</sup> présentent ces formes intermédiaires en quatre statuts possibles pour le chercheur :

- **le participant complet** (le chercheur participe aux activités du groupe étudié sans dévoiler son identité de chercheur) ;

---

<sup>43</sup> Des parties de cette section sont publiées dans Houessou B. (2013), « Production des connaissances dans le cadre d'une action territoriale : conditions d'émergence et effets sur la mobilisation des acteurs », *Actes du Workshop CIEMS, Gestion des connaissances et innovation*, Rabat, Maroc, 20 p.

<sup>43</sup> Auteur cité par Groleau (2010) ; Ibert et al., (1999) à propos des classifications de l'observation.

<sup>44</sup> Auteur cité par Groleau (2010) ; Ibert et al., (1999) à propos des classifications de l'observation.

- **le participant-observateur ou le participant qui observe** (le chercheur intègre la communauté, participe aux activités du groupe et fait savoir son identité de chercheur) ;
- **l'observateur-participateur ou l'observateur qui participe** (le chercheur dévoile son identité de chercheur sans participer aux activités du groupe. Il observe sans prendre part formellement aux activités du groupe) ; et enfin
- **l'observateur complet** (le chercheur observe sans avoir de contact direct avec les sujets de la recherche).

L'observation pose inévitablement la question du rapport entre objet de recherche et le chercheur. D'ailleurs, du degré de cette implication va dépendre le type de l'observation en question. C'est ainsi que Adler présente une typologie de l'appartenance du chercheur au groupe étudié. Selon Adler,<sup>45</sup> trois types d'appartenance au groupe peuvent caractériser l'observateur : l'appartenance participante périphérique, l'appartenance participante active et l'appartenance participante complète.

- **L'appartenance participante périphérique** est adoptée par des chercheurs qui pensent qu'il faut avoir une implication dans le groupe mais dont le degré d'implication demeure secondaire (par exemple il n'occupe pas de poste clé dans le groupe). Cette posture permet de respecter une prudence méthodologique et une distanciation pour les analyses.

- **L'appartenance participante active** correspond au chercheur qui occupe un rôle principal dans le groupe. Cette posture conduit au risque d'introduire les valeurs à soi dans le groupe étudié et révèle un manque de distanciation.

- **L'appartenance participante complète** est adoptée par un chercheur qui est déjà impliqué dans le groupe qu'il étudie ; il s'étudie lui-même.

Au terme de cette présentation des différents cas d'immersion dans le terrain par le chercheur, qualifions notre observation et notre participation durant notre immersion dans l'institution pilote de la GPEC-Territoriale et dans les deux cas étudiés à cet effet.

---

<sup>45</sup> Cité par Chanlat (2005)

## **II. De la qualification de notre observation**

La question de fond qui se pose quels que soient les types l'indigénisation dans l'observation est de savoir comment se prémunir de devenir comme les membres du groupe, comme le groupe étudié (Chanlat, 2005).

Notre auto-analyse sur notre positionnement sur la méthodologie de l'observation se fait à partir des conditions de recours à l'observation, identifiées par Chanlat (2005). En effet selon cet auteur, quatre conditions doivent être réunies pour recourir à l'observation.

### *- L'ouverture du terrain à la recherche*

C'est la rencontre des volontés du chercheur et du terrain de recherche pour rendre compte d'un univers social méconnu, incompris voire oublié.

### *- La disponibilité du chercheur*

Il s'agit de la question du rapport au temps. Le chercheur ne doit pas être tenu par une urgence en temps. Le temps, le rapport au temps ne doit pas être un problème pour lui. Il doit s'immerger dans son terrain pendant plusieurs mois. Dès lors, l'observation est une démarche coûteuse en temps. Ainsi le coût en temps peut s'étaler sur plusieurs mois pour le chercheur et pour le terrain d'immersion.

### *- Des qualités humaines du chercheur*

Le chercheur doit avoir les qualités humaines requises pour utiliser cette démarche. En effet, il doit savoir se faire accepter par un groupe, éviter les jugements hâtifs, poser les bonnes questions, identifier les éléments implicites, savoir exprimer ses émotions (empathie, sympathie, chaleur humaine), avoir une capacité d'écoute, être authentique, apprendre à se taire, posséder un esprit d'ouverture, avoir une bonne distance *etc.*

### *- Une bonne distanciation*

Le chercheur doit être prêt à composer avec la charge socio-affective relative à ce type de démarche nécessitant une réflexivité constante et régulière par rapport aux observés et au terrain en maintenant la bonne distanciation. La charge affective et la distanciation sont donc des éléments essentiels que le chercheur doit également prendre en compte avant de choisir une méthode par l'observation.

Ces différentes conditions sont celles qui ont servi de base à notre auto-analyse dans le recours à cette méthode de collecte de données. Elles suscitent une démarche d'humilité de la part du chercheur et notamment de notre part.

Ainsi nous estimons avoir rempli, d'emblée, la condition d'ouverture du terrain de recherche et celle de la disponibilité du chercheur. En effet, le terrain est demandeur de cette recherche. Il n'y a donc pas d'objection formulée quant à notre présence encore moins quant à notre participation. La volonté du terrain est explicite et encourage notre travail de recherche.

Quant à la condition de temps, nous n'avons pas d'impératif particulier de temps à respecter pour cette phase d'observation si ce n'est les impératifs liées au délai de rédaction de ce travail de thèse. Les acteurs de ce projet ont, d'ores et déjà, fixé une durée pour la conduite dudit projet. De fait, notre temps d'observation est lié à ces durées. Dans son principe et sous réserve de la durée de la thèse, le temps n'était donc pas un problème pour nous.

Les deux autres conditions sont, pour nous, plus difficiles à apprécier. Ainsi, en ce qui concerne les conditions humaines, nous pouvons dire que nous avons essayé de les respecter en nous mettant dans une situation psychologiquement compatible avec cette posture. Etant un débutant dans l'adoption de cette démarche, nous avons su prendre les bons moyens pour nous rapprocher le mieux possible du chercheur idéal. Notre effort de conduire cette recherche s'est également exprimé à travers la vigilance relative à la distanciation par rapport au terrain. Nous avons su distinguer les matériaux et avons pu les noter, les analyser de manière la plus objective possible.

Au regard des différentes postures de l'observateur, nous avons adopté, pour cette recherche, la position de participant observateur ou du participant qui observe. Ainsi nous avons intégré la communauté dédiée aux projets de territoire et composée de chefs d'entreprise et de divers représentants d'institutions territoriales. A cet effet, nous avons occupé un poste à la CMA 41 (organe pilote des projets). Nous avons participé aux activités du groupe et notre identité de chercheur est connue de tous les membres de la communauté. Le dévoilement de notre statut de chercheur a été fait. Nous avons été présenté à tous les acteurs, dès le début du projet, comme chercheur devant participer aux activités inscrites dans le déroulement de la démarche. Cette présentation fut faite par notre chef de service.

Quant à la forme de la participation que nous avons mise en œuvre dans cette recherche, nous pouvons dire, qu'il s'agit d'une appartenance participante périphérique. En effet, dans aucun

des deux groupes de réflexion, nous n'avons occupé de poste principal. Nous n'étions ni le chef du projet ni le décideur des différentes orientations. Notre rôle consistait à alimenter, à titre consultatif, les discussions à travers des revues de littérature et la production de diverses études d'éclairage et d'approfondissement en tant que chargé d'études dans l'institution de pilotage des actions.

Remarquons que si au début du projet des curiosités étaient grandissantes autour des travaux de recherche, de sa portée et de ses retombées sur le plan de l'entreprise et du territoire, cette curiosité a baissé au fil du temps et les différents acteurs nous ont considéré très rapidement comme l'un des leurs, l'un avec eux. Nous ne sommes plus regardé en premier comme un chercheur mais comme un acteur comme tous les autres. Cette évolution du regard nous a permis de collecter des données pertinentes ; les acteurs étant ouverts à toutes les discussions. Dès le début de notre mission et durant son déroulement, nous avons noté, comme le recommande Groleau (2010, p. 230), sous différentes typologies les observations en même temps que nous participions aux activités. Ces notes sont de trois ordres : les notes de terrain, les notes méthodologiques, les notes d'analyse.

- Les notes de terrain sont les faits, les événements, les lieux, le temps, les propos et comportements du sujet.
- Les notes méthodologiques sont relatives aux interactions entre l'observateur et l'observé.
- Les notes d'analyse permettent au chercheur d'enregistrer ses impressions et ses intuitions sur ce que révèlent les données empiriques en fonction de la problématique.

Ci-après deux exemples de notes d'observation qui concernent notre thèse.

### **Exemples de notes d'observation<sup>46</sup>**

*N°1 : Il est 11h15' du matin, nous sommes dans une réunion de pilotage qui a débuté à 9h et qui devrait finir à 12h. Après la présentation de la finalité de la GPEC-Territoire en cours de réalisation sur le territoire, un acteur institutionnel financeur du projet a posé une question sur la nécessité de réaliser une étude macro-économique pour croiser et affiner les propos des dirigeants d'entreprise. Après de houleuses explications, l'assemblée a validé l'ouverture d'une enquête macro-économique et celle-ci a été finalement réalisée. La tension était vive, l'intervenant trouvait incontournable une telle étude plus large.*

---

<sup>46</sup> Légende : *Italique simple* = Notes de terrain ; **italique gras** = notes méthodologiques ; MAJUSCULES ITALIQUE = NOTES D'ANALYSE

SI L'ETUDE MACRO-ECONOMIQUE N'EST PAS ACCEPTEE, LE FINANCEMENT POURRAIT EN DEPENDRE. CETTE SITUATION NOUS A FAIT PENSER AUX JEUX DE POUVOIR DANS LES GROUPES. SI INITIALEMENT CES PROPOS N'ETAIENT PAS VUS D'UN BON ŒIL PAR CERTAINS MEMBRES DU GROUPE, AUJOURD'HUI CETTE APPROCHE A CONVAINCUTOUT LE MONDE ET ELLE DEVIENT UNE FORCE DANS L'APPRECIATION GLOBALE DES RESULTATS. PARTANT D'UNE DIFFICULTE NAISSANTE QUI AURAIT PU MAL TOURNER ET DIVISER LE GROUPE, LA REMARQUE SOULEVEE EST DEVENUE UNE REELLE PLUS-VALUE POUR LE PROJET. LES CHEFS D'ENTREPRISE SE SONT SENTIS RASSURES PAR LEURS CONNAISSANCES CROISEES AVEC CELLES QUI ONT EMERGE DE LA GRANDE ETUDE MACRO-ECONOMIQUE.

***La connaissance finale obtenue est plus élaborée et a pris en compte des variables qui, pris isolément, n'étaient pas perçues par les acteurs pris individuellement. Chaque acteur s'étend senti participant de la recherche de cette vérité devenue, de fait, vérité collective, s'est engagé davantage.***

N°2. Nous étions dans un atelier sur le territoire de la Communauté de communes. Les acteurs devraient réfléchir collectivement sur les résultats d'une enquête menée auprès des chefs d'entreprise du territoire sur les questions de recrutement, de la gestion de leur entreprise, du profil de leur salarié, de leur attachement au territoire etc. Un chef d'entreprise ayant pris la parole a fait remarquer que l'initiative de cette action collective sur le territoire réunissant institutionnels et entrepreneurs est louable car bien souvent, dit-il, des actions se font sans concertation entre ces différents acteurs qui pourtant devraient travailler ensemble.

L'IDEE QUE NOS RETENONS C'EST L'EXISTENCE D'UNE DISTANCE COGNITIVE ENTRE LES ACTEURS D'UN TERRITOIRE (ZARDET ET PIERRE, 2007). CE TRAVAIL COMMUN PERMET DE SE FAIRE ENTENDRE ET DE CONSTRUIRE UNE DEMARCHE COLLECTIVE ET DURABLE.

A ses dires, c'est ce qui l'a motivé à accepter de participer au groupe de travail et s'y être impliqué.

***Le groupe devient une sorte de mini-entreprise collective où chacun a son rôle à jouer.***

Dans le deuxième point de cette section nous avons exposé la nature et la qualification de notre observation et de notre participation. Cette qualification obtenue sur la base du contenu de la littérature nous a permis de donner des exemples de nos notes d'observation en proposant une légende explicative de ces notes d'observation.

## **Synthèse de la section 2**

Cette section nous a permis de montrer notre démarche d'immersion dans le terrain de recherche.

Afin d'avoir une qualification objective et de pouvoir justifier de façon judicieuse notre positionnement, nous avons analysé, dans un premier point, l'observation en tant que méthode de collecte de données avec les différentes variantes que celle-ci renferme.

Dans un deuxième point nous avons présenté, sur la base de cette analyse, les qualifications de notre observation dans le terrain.

Au terme de ces analyses, nous avons justifié qu'une démarche de participant-observateur sous la forme d'une participation périphérique était plus adaptée à notre recherche et c'est celle-ci que nous avons adoptée.

A la suite de ces analyses sur notre participation et sur notre observation relatives à la construction des actions du terrain, nous présentons, dans la section suivante, notre profil de chercheur. En effet, la section qui suit sera consacrée à notre posture de chercheur intervenant.

## **Section 3. Une posture de chercheur intervenant**

Dans cette section nous voudrions présenter le type de chercheur que nous sommes à travers notre intervention dans le terrain. Afin de parvenir à la juste qualification de notre intervention, nous voulons analyser, dans un premier temps, les types de recherche dans lesquels le chercheur intervient et mène des actions transformatrices des données du terrain. Ainsi, nous analysons la recherche-action et ses variantes avant d'aborder le choix d'intervention retenu pour notre recherche.

### **I. La recherche-action et ses variantes**

Dans ce premier point de section nous développons trois niveaux d'analyses relatives respectivement à : la recherche-action, les variantes de la recherche-action et la recherche-intervention.

#### **I.1. La recherche-action**

Il semble que la plupart des auteurs s'accordent pour reconnaître Lewin Kurt comme le père de la recherche action (RA). Les travaux de Lewin Kurt, souvent cités pour justifier cette paternité sont ceux de 1946, 1947 et 1952. A ces travaux fondateurs s'ajoutent ceux de l'institut Tavistock et du courant de l'analyse institutionnelle. On peut donc affirmer que la méthode de recherche-action actuelle est le fruit de plusieurs héritages : héritage de Lewin, héritage de Tavistock et héritage de l'analyse institutionnelle.

Pour comprendre la diversité et les différentes variantes de la RA dans la littérature, on se réfère, le plus souvent, à la version de Lewin dite « classique » afin d'identifier les modifications qui lui sont apportées lors de son adoption par les chercheurs. Lesquels chercheurs, de fait, s'affranchissent de la version initiale. L'approche lewinienne présente deux caractéristiques.

- D'une part, le chercheur est « maître d'œuvre » de la recherche. Il identifie le problème sujet de la recherche, procède à sa définition, identifie les modalités de sa réalisation et propose à l'organisation son intervention.



- D'autre part, le chercheur procède par une démarche similaire à celle de l'expérimentation dans un contexte social et non plus dans un contexte de laboratoire.

Les variantes ou modifications qui sont apportées à l'approche lewinienne peuvent porter sur la définition du problème. En effet elles deviennent plus collaboratives entre le chercheur et les membres de l'organisation. Elles peuvent porter sur le déroulement de la recherche et associer les membres de l'organisation qui deviennent de fait, des acteurs-chercheurs participants.

Quelle que soit la variante lewinienne, la RA est une démarche dans laquelle le chercheur (avec éventuellement les autres acteurs) travaille (nt) sur l'action relative à la résolution de problème concret en situation et sur la production de connaissance scientifique sur les situations étudiées.

Au-delà de Lewin, plusieurs définitions de la R.A se retrouvent dans la littérature. Jouison-Laffitte (2009, p. 31), a recensé quelques-unes parmi lesquelles nous retenons celle de Greenwood et Levin (1978, p. 250-251) : *« La recherche action vise à résoudre des problèmes pertinents dans un contexte donné au travers d'une recherche démocratique où des chercheurs professionnels collaborent avec les participants dans un effort pour chercher et mettre en action des solutions à des problèmes d'importance majeure pour les acteurs locaux »*.

*« En tant que forme de recherche, la R.A doit suivre des caractéristiques : la R.A est reliée à un contexte ; elle vise à résoudre des problèmes de la vie réelle en contexte. La R.A est une recherche où les participants et les chercheurs co-génèrent des connaissances au travers de processus de communication collaborative dans lequel les contributions de tous les acteurs sont considérées sérieusement »*.

Nous avons préféré cette définition aux autres pour plusieurs raisons : elle correspond particulièrement au cadre de notre recherche. Elle décrit parfaitement le processus qui est mis en place entre les acteurs de la recherche et les caractéristiques qu'elle souligne. Elle exprime réellement ce que nous avons fait et avons ambitionné de faire.

En plus de ces caractéristiques, la RA est constituée de phases cycliques formalisées initialement par Susman et Evered (1978) et ensuite adaptées par Iversen et *al.*, (2000) ; Martenson et Lee (2004) ; Kholi et Kettinger (2004)<sup>47</sup>.

## I.2. Les variantes de la recherche-action

*« Si la recherche-action a toujours pour objectif de changer la réalité sociale et de produire des connaissances sur ces changements, elle revêt des formes variées en fonction du statut et du rôle accordé par le chercheur à chacune de ces dimensions : s'agit-il avant tout de changer la réalité sociale pour produire des connaissances sur celle-ci ? Ou bien de produire des connaissances en vue de changer cette réalité ? »* (Allard-Poesi et Perret, 2010, p. 87-88).

En reconnaissant l'existence de variantes de la recherche-action, ces auteures subordonnent la spécificité de celles-ci au statut et au rôle accordé par le chercheur à la réalité sociale et à la production de connaissance. Ainsi « changer pour connaître » et « connaître pour changer » ne contiennent pas la même spécificité. La recherche-action lewinienne, l'action science, la recherche ingénierique et la recherche-intervention font partie de la volonté de « changer pour connaître » tandis que les approches psychosociologiques à visée thérapeutique, les approches « militantes » et les approches « coopératives » font partie de la vision « connaître pour changer ».

Dans une démarche semblable de classification de la recherche-action, Jouison-Laffite (2009), a identifié les variantes de la recherche-action à partir de formes qui visent la production de connaissance et de celles qui visent la production d'un changement social. Partant de cette approche, l'action science, la recherche-intervention et les démarches de type ingénierique font partie de la première forme tandis que la *participatory action research*, les autres formes de recherche d'actions collaboratives et le courant de la recherche-action critique appartiennent à la seconde forme.

Sans passer en revue détaillée toutes les variantes de la recherche-action, notre ambition est de nous appesantir sur la recherche-intervention qui semble correspondre davantage à notre recherche actuelle.

---

<sup>47</sup> Auteurs cités par Jouison-Laffite (2009)

### **I.3. La recherche-intervention**

En effet, la recherche-intervention a pour objectif de changer la réalité en menant une démarche ancrée sur la recherche d'une situation idéale tout en produisant les outils nécessaires pour atteindre cette situation idéalisée. Cette situation visée à travers la recherche-action se produit à travers une collaboration entre les acteurs avec le chercheur à partir des théories mobilisées préalablement à la construction des outils. De fait, la recherche-intervention a une dimension instrumentale ou ingénierique très importante et une implication très forte de la part des acteurs. Elle permet de produire des connaissances à partir d'interactions réalisées sur le terrain ET de contribuer activement au développement organisationnel de l'entreprise qui fait objet de ses investigations (Plane, 2000).

Dans une recherche-intervention, il semble qu'un positionnement épistémologique constructiviste soit plus adapté. En effet dans le constructivisme, le chercheur reconnaît que l'intervention modifie le comportement des acteurs et transforme la réalité étudiée. Il faut alors une rigueur méthodologique et épistémologique pour produire des connaissances valides. L'un des défis dans une telle recherche est d'objectiver les matériaux recueillis alors même que le chercheur observateur fait partie de l'observation. Il est de même nature que les acteurs observés et doit, de fait, adopter une distanciation entre l'objet de recherche et lui-même. En immersion dans le contexte organisationnel, le chercheur interagit avec son milieu et en l'occurrence avec les acteurs de l'organisation. Cette interaction est bénéfique pour les acteurs afin de leur faire acquérir une habileté conceptuelle dans une approche d'apprentissage de la recherche. Pour le chercheur cette démarche est une occasion pour produire les connaissances praticables et mobilisables pour les praticiens. En définitive, les interactions et leur gestion entre chercheur et praticiens constituent le moteur essentiel de la recherche-intervention. Son processus fondé sur une interactivité productrice de connaissance stimule les capacités introspectives des acteurs en contribuant au développement de l'organisation (Plane, 2000 ; 2013).

## **II. De la pertinence de recourir à une recherche-intervention dans notre thèse**

Nous voulons justifier dans ce développement notre recours à une recherche-intervention pour conduire notre recherche.

*La « R.A, en tant que forme de recherche, doit suivre des caractéristiques : la R.A est reliée à un contexte ; elle vise à résoudre des problèmes de la vie réelle en contexte. La R.A est une recherche où les participants et les chercheurs co-génèrent des connaissances au travers de processus de communication collaborative dans lequel les contributions de tous les acteurs sont considérées sérieusement ».*

*La recherche-intervention quant à elle a une dimension instrumentale ou ingénierique très importante et une implication très forte de la part des acteurs. Elle permet de produire des connaissances à partir d'interactions réalisées sur le terrain ET de contribuer activement au développement organisationnel de l'entreprise qui fait objet de ses investigations.*

Sur la base de ces deux définitions : recherche-action et recherche-intervention à partir des textes des auteurs Plane (2000) et Greenwood et Levin (1978, p. 250-251), nous pouvons remarquer que la recherche-intervention est une recherche-action dans laquelle la dimension ingénierique est très importante et dans laquelle l'implication de la part des acteurs est très forte ; la cogénération des connaissances étant commune dans ces deux types de recherche.

Ce sont les dimensions : *interactionniste sur le terrain, instrumentale ou ingénierique très importante et implication très forte de la part des acteurs* qui constituent les éléments pertinents du recours à la recherche-intervention dans notre recherche.

En effet, notre recherche est reliée à un contexte ; celui d'un territoire et d'une filière.

Ensuite, elle vise à résoudre les problématiques contextuelles liées aux questions de ressources humaines dans les entreprises du territoire et de la filière concernés.

Enfin, les acteurs et nous-même co-construisons les connaissances à partir d'interactions réalisées sur le terrain et portions des points de vue sur l'objet et les acteurs. Ces acteurs sont très impliqués dans la démarche ET contribuent activement au développement des sujets qui font l'objet de nos investigations. Les acteurs ont des rôles précis dans la démarche, ils

contribuent aux actions, sont pilotes ou partenaires et apportent leur expertise sur les différents sujets. Par ailleurs ces acteurs contribuent à l'élaboration des questionnaires, des actions, des différentes réunions du comité technique et du comité de pilotage. La CMA 41 décide, en dernier ressort, des orientations et des actions à retenir à l'issue des discussions et des débats avec notre participation. De fait, les acteurs nous ont semblé très impliqués et ont contribué activement au développement des sujets concernés ; d'où notre positionnement dans le cadre d'une recherche-intervention.

## **Synthèse de la section 3**

Dans cette section nous avons poursuivi l'exposé de notre posture méthodologique en focalisant notre attention sur l'intervention du chercheur dans le terrain de recherche. A cet effet, nous avons analysé les différentes recherches dont la finalité est d'obtenir des actions relatives à la résolution de problèmes préalablement identifiés comme tels par les acteurs. Nous avons ensuite comparé les typologies et les variantes de ces interventions du chercheur et des actions réalisées. Au terme de ces démarches et des différentes analyses y afférentes, nous avons conclu que pour notre cas, une recherche-intervention paraît plus cohérente avec notre recherche.

Dans la suite du développement de ce design de la recherche, nous allons aborder nos procédés de collecte des données du terrain. La description de ce procédé et les techniques employées seront exposées dans la section suivante.

## **Section 4. Une recherche empruntant à la fois des données quantitatives et qualitatives**

Dans une recherche, la dimension empirique est importante. Nous aimerions prouver cette importance dans cette section en justifiant la nature des données empiriques que nous avons collectées. En effet, quel que soit le type d'informations recueillies, celles-ci doivent être pertinentes, valides et fiables (Morillon, 2006). Selon cet auteur, les informations sont pertinentes lorsqu'elles sont conformes à l'objectif initialement fixé par le chercheur. Elles sont valides lorsqu'elles correspondent aux informations recherchées et enfin elles sont fiables si un autre chercheur retrouve ces mêmes informations à un autre moment ou à un autre lieu.

Pour recueillir et analyser les informations, le chercheur est face à plusieurs méthodes et pratiques. Ainsi des méthodes caractérisées de type quantitatif ou qualitatif ont été proposées et utilisées par les chercheurs. Quelquefois opposées ou présentées différemment, la littérature sur le sujet nous apprend que « *la distinction entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives n'est pas toujours claire* » (Usumier et al., 2000)<sup>48</sup> et cette distinction est à la fois équivoque et ambiguë (Baumard et Ibert, 1998).

Avant d'aborder la question de la comparaison entre les méthodes qualitatives et quantitatives et la nécessité de distinguer ces deux méthodes, nous présentons chacune d'elles.

### **I. Méthodes quantitatives**

L'enquête quantitative permet de mesurer des opinions ou des comportements ou de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier (Couvreur et Léhuedé, 2002).

Les études qui se conçoivent dans une approche quantitative s'inspirent de l'idée, jadis, défendue par Durkheim (1897) selon laquelle les faits sociaux doivent être traités comme des choses en faisant fi des sujets conscients qui se les représentent. Ainsi la manière subjective des représentations que les chiffres permettraient de contourner ne serait pas prise en compte pour l'étude et l'analyse des faits sociaux.

---

<sup>48</sup> Auteur cité par Maurand-Valet (2011, p. 290).

Dans une telle approche, la quantification paraît importante que le contenu « subjectif » d'un verbatim ou d'une observation particulière<sup>49</sup>.

Dans un article publié en 2011 dans la revue *Management et Avenir*, Maurand-Valet relève qu'il y a « *une augmentation du degré de formalisation mathématique des méthodes de recherche en sciences de gestion et une prédominance de la place faite aux travaux formalisés et quantifiés dans les revues de la même discipline* ». Ce recours grandissant aux méthodes quantitatives par les chercheurs s'expliquerait, d'une part, par *des facteurs d'ordre psychologique (confiance suscitée par des résultats et recherche de la généralisation)* et d'autre part, par *des facteurs d'ordre sociologique (crédibilité scientifique, facilité de communication des résultats et reconnaissance par les pairs)* (Maurand-Valet, 2011, p. 289).

Nous avons, nous-même, fait l'expérience de ces facteurs explicatifs dans ce travail de thèse. En effet, lors de la présentation d'un résultat d'enquête durant un atelier thématique, des acteurs du comité n'ont pas hésité à affirmer :

« *Cela représente combien ? On ne peut pas généraliser ce résultat car il n'est pas représentatif des entreprises de la filière ! Le COPIL ne prendra pas en compte ces cas isolés* ». <sup>50</sup> Nous avons donc compris qu'aux yeux des acteurs présents, il valait mieux présenter au COPIL des résultats statistiquement quantifiés (en un grand nombre) pour justifier certaines positions.

De fait, cette quantification constituerait un instrument de légitimation des résultats de la recherche (Déjean et al., 2006). Tout se passe comme si la quantité est synonyme de vérité ou de scientificité. Sans doute que se réfugier sous la couverture de la quantité permettrait au chercheur de se dire plus crédible, de minimiser les risques d'erreurs ou s'il y a erreur, de se dédouaner sur le collectif. Un tel comportement de la part du chercheur symbolisant la manifestation de cette pression des facteurs psychologiques (Maurand-Valet, 2011), pourrait révéler un conflit entre conviction des résultats et recherche de crédibilité apparente au risque de passer à côté d'informations importantes et intéressantes pour la science. Il est donc important pour tout chercheur de sortir de toutes pressions psychologiques et sociologiques

---

<sup>49</sup> Les études quantitatives représentent près de 80% des études effectuées. Cette affirmation est déjà d'un ordre quantitatif ! A HEC Montréal, par exemple un service est dédié à l'enseignement des méthodes quantitatives de gestion. Ce service recouvre la statistique, la recherche opérationnelle et l'ingénierie financière (Breton et al., 2007). Le contenu de ce service montre un lien de formalisation entre les mathématiques, les probabilités, les données chiffrées et les méthodes de recherche en sciences de gestion.

<sup>50</sup> Atelier de COTECH filière Bois en préparation du 3<sup>ème</sup> COPIL de la même filière



pour produire la science sans édulcorer la vérité. Libre de tout, le chercheur devient disciple de la science. Ainsi, malgré ce recours grandissant à la quantification, les méthodes quantitatives n'ont pas de primauté scientifique sur les études qualitatives. Elles constituent un chemin pour atteindre la vérité sans être le seul chemin pour y parvenir.

Si l'utilisation des statistiques ou des techniques mathématiques ne permettent, pas à elles seules, de qualifier une recherche de quantitative (Brabet, 1988), il est courant de remarquer que les études quantitatives font principalement appel à la sociologie pour l'élaboration des questionnaires et à la statistique pour le traitement et l'analyse des informations recueillies. *Les études quantitatives s'intègrent dans une démarche de description des processus et de précision des mesures. Elles permettent de dénombrer et de faire un constat chiffré d'une situation prédéterminée* (Morillon, 2006).

Les études qui se réclament d'une méthode quantitative se veulent des études qui ont pour vocation de vérifier des résultats par une démarche hypothético-déductive des théories ou des hypothèses. Elles ont également pour vocation la formulation de conclusions qui s'appliqueraient à l'ensemble de la « population mère » ou à la cible de référence, par le jeu de l'extrapolation. Elles ont vocation à créer des lois universelles à partir des résultats d'un « échantillon » dit représentatif de la cible, au sens statistique du terme. *Ainsi ces lois permettent d'expliquer et de prédire les rapports entre les phénomènes pour tous les contextes et pour une zone géographique plus large* (Fairbrother, 2010, cité par Couvreur et Léhudé, 2002). La représentativité de l'échantillon, base de cette généralisation peut s'obtenir soit par la méthode des quotas, soit par la méthode de tirage aléatoire.

L'échantillon par méthode aléatoire *est obtenu par tirage au sort d'individus ou de ménages parmi l'ensemble des individus appartenant à la population de référence. En toute rigueur, cette méthode est la seule qui permette d'obtenir un échantillon véritablement représentatif. Cependant, il est rare de pouvoir bénéficier d'une liste exhaustive des individus appartenant à la population à étudier. La méthode des quotas est généralement utilisée. L'hypothèse sous-jacente est la suivante : si un échantillon est représentatif sur quelques grandes variables sociodémographiques, alors il sera représentatif sur les variables que l'on veut étudier. En tout état de cause, une marge d'incertitude doit être intégrée aux résultats obtenus* (Couvreur et Léhudé, 2002).

Au niveau de la collecte des données<sup>51</sup>, si les modes d'observation et de méthodes expérimentales sont utilisables, le mode le plus utilisé en méthode quantitative est le questionnaire. En effet dans le cas de l'observation, il y a des difficultés à l'utiliser car il est difficile de mener des observations sur de larges échantillons même si on mobilise plusieurs observateurs. Ensuite des questions de fiabilité de la mesure peuvent se poser car les observations risquent de ne pas être homogènes (Ibert et *al.*, 1999). Ceci étant, la collecte des données par questionnaire nécessite au préalable de choisir des échelles de mesure (déjà existantes ou à construire), d'élaborer et de tester le questionnaire. En ce qui concerne le mode d'administration des questionnaires, plusieurs possibilités existent pour le chercheur : la voie postale, le face-à-face, le téléphone, la voie informatique. Quel que soit le mode d'administration du questionnaire, ce moyen de collecte des données possède certaines limites (Couvreur et Léhuédé, 2002, p 11) :

- le manque d'importance donné au point de vue de l'enquêté,
- des réponses suscitées et non spontanées,
- la maximisation du risque de « violence symbolique » en ne permettant pas d'instaurer une relation d'écoute et d'adaptation à l'histoire, au langage, aux pensées et aux sentiments de l'enquêté,
- le manque de pertinence lorsque les hypothèses de départ d'une recherche ne sont pas complètement formulées.

Hormis les limites relatives à l'utilisation de la méthode quantitative, les modes d'administration inhérents à son utilisation peuvent être également analysés. Ibert et *al.* (2006), résument cette analyse dans le tableau ci-après.

---

<sup>51</sup> Nous choisissons de traiter ici des données primaires

	Modes d'administration			
	Postal	Face-à-Face	Téléphonique	Informatique
Coût	moyen, coûts postaux et coûts de production	élevé, si non pratiqué par le chercheur	élevé, si non pratiqué par le chercheur	moyen, coûts postaux et coûts informatiques
Contrôle de l'échantillon	faible, aucun moyen de savoir qui a répondu	élevé	élevé	faible, aucun moyen de savoir qui a répondu
Temps de réalisation	environ 2 mois	très dépendant de l'échantillon et du nombre d'enquêteurs	très dépendant de l'échantillon et du nombre d'enquêteurs	environ 2 mois

Tableau 12: Avantages et limites des modes d'administration des questionnaires (Ibert et al., 2006)

## II. Méthodes qualitatives

Le chemin de la définition des recherches qualitatives n'est pas simple. Il n'est ni balisé ni pourvu d'évolution linéaire. C'est ce qui fait dire à Coutelle (2005) que le label méthodes qualitatives n'a pas de significations précises. Ainsi en parcourant la littérature sur le sujet, on se rend compte que les membres du corps des chercheurs ne font pas l'unanimité sur la définition des méthodes qualitatives et les confusions qui sont générées, à ce titre, sont encore d'actualité. Certains commanditaires d'enquêtes sont réticents à recourir à une méthodologie qualitative car ils ne savent pas comment légitimer ces résultats sans chiffre face à des décideurs politiques (Alami et al., 2013). On comprend donc que la méthode qualitative ne va pas de soi auprès des acteurs et une démarche de promotion et de légitimation des méthodes qualitatives devient, sans doute, nécessaire. Cependant et malgré les difficultés et le manque d'attractivité qu'elle peut connaître, la recherche qualitative occupe « *une place croissante dans le paysage de la recherche en gestion* » (Giordano, 2010, p 12). Des éléments permettant sa compréhension peuvent, dès lors, être notés.

Selon Aubin-Auger et al., (2008), « *La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. Or, en réalité, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux recherches, car elles n'explorent pas les mêmes champs de la connaissance. En effet, moins que la recherche quantitative, la recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données pouvant permettre une démarche interprétative et compréhensive* ». La démarche n'est pas hypothético-déductive mais inductive, elle n'analyse pas les corrélations statistiques mais les mécanismes sous-jacents aux comportements de l'interprétation que les acteurs font de leurs propres comportements, elle ne recherche pas la représentativité mais la diversité des mécanismes (Alami et al., 2013, p 4). De fait, *les méthodes qualitatives accordent beaucoup d'importance au sens donné à leurs actions par les acteurs eux-mêmes. De plus, elles permettent de recueillir des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques, en provoquant chez les enquêtés la production de réponses à des questions précises* (Couvreur et Léhuedé, 2002). Elles permettent de décrire, de décoder, de traduire et généralement de percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social (Jodelet, 2003)<sup>52</sup>.

Utiliser une recherche qualitative ou quantitative dépend donc du type de question à laquelle le chercheur voudrait répondre ; la finalité des deux recherches n'étant pas identique. Ainsi, de façon plus générale, la recherche qualitative permet de répondre aux questions de type « pourquoi ? et comment ? », afin de comprendre, dans un contexte particulier, les événements. Les dimensions : compréhensive et contextuelle (Wacheux, 1996 ; Savall et Zardet, 2004 ; Carpentier et Bachelard, 2009 ; Giordano, 2010 ; etc.) sont donc largement soulignées par les chercheurs comme caractéristiques de la recherche qualitative. En effet, celle-ci ne cherche pas à quantifier, à mesurer ou à produire des lois universelles mais cherche à considérer l'unicité dans la multiplicité. Elle essaie de *déterminer la nature des éléments qui composent un corps indépendamment de leur proportion justifiant ainsi que la qualité est ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est, et non ce que les autres sont* (Dumez, 2011 ; Ayache et Dumez, 2011).

Quelques spécificités et impératifs sont propres aux recherches qualitatives et sont recensés par Alami et al. (2013) :

- *une explication causale par le jeu des contraintes sociales,*

---

<sup>52</sup> Cité par Coutelle, 2005

- *une pertinence méthodologique à raisonner en fonction des échelles d'observation et de réalités sociales à découvrir* c'est-à-dire qu'il n'y a pas de supériorité ni d'infériorité d'une méthode (qualitative ou quantitative) par rapport à l'autre mais le choix d'une de ces deux méthodes dépend de la finalité de la recherche et de la question à traiter. Ainsi l'on utilise souvent les méthodes qualitatives pour des études exploratoires, pour les nouveaux usages, pour des démarches créatives *etc.*

- *une approche qui ne va pas de soi.*

Quant aux impératifs de l'approche qualitative, ces auteurs relèvent deux points :

- *une adoption de démarche inductive et compréhensive,*

- *un passage des représentations aux pratiques* c'est-à-dire de rendre actionnable les cadres des possibles et des souhaits des acteurs sociaux.<sup>53</sup>

Dans une recherche de type qualitatif, les modes de collecte des données sont principalement l'entretien compréhensif, l'observation participante, l'observation non participante et les documents internes (Giordano, 2010). Nous détaillerons ces modes principaux en faisant fi des autres méthodes telles que la méthode biographique, l'ethnographie, la phénoménologie *etc.* Car nous avons mobilisé essentiellement, dans notre travail, les modes dits principaux de collecte de données qualitatives.

En entendant d'aborder ces différents modes de collecte de données, nous développons, dans le point suivant, la question de la mixité des méthodes quantitatives et qualitatives.

---

<sup>53</sup> Nous pouvons citer des exemples de recherches ayant utilisé des méthodes qualitatives (Dumez, 2011) :

Exemple 1 : Au sujet de la prescription d'un traitement antibiotique contre l'otite chez l'enfant, un travail quantitatif peut mesurer l'efficacité d'un médicament versus placebo, alors qu'un travail qualitatif peut étudier les raisons qui amènent les praticiens à prescrire des antibiotiques dans les infections respiratoires présumées virales

Exemple 2 : Dans l'étude du syndrome de stress post-traumatique (PTSD ou post traumatic stress disorder), décrit initialement dans les conflits armés et qui peut aussi survenir dans les suites des accidents de la voie publique. Une approche qualitative va chercher à répondre aux questions relatives aux obstacles à l'identification du PTSD dans une patientèle de médecine générale ? Tandis qu'une approche quantitative va s'occuper de rechercher la prévalence du syndrome PTSD dans une patientèle de médecine générale ? » ou « Combien de PTSD ne sont pas diagnostiqués ? »

Exemple 3 : Dans une recherche sur l'air, l'analyse qualitative montre que celui-ci est composé d'oxygène et d'azote tandis que l'analyse quantitative donne la proportion de ces différents composants en montrant que dans l'air il y a 78% d'azote pour 21% d'oxygène.

Exemple 4 : Dans une recherche sur la construction de la GRH Territoriale, une approche qualitative permet de comprendre cette construction par la mobilisation d'outils de gestion.

Exemple 5 : Pour comprendre la co-production de nouvelles pratiques en management de la santé et de la sécurité au travail, une approche qualitative a été considérée comme pertinente.

### **III. Des méthodes d'analyse plutôt complémentaires voire mixtes**

Au lieu de séparer et de mener quelquefois des démarches d'opposition entre les méthodes quantitatives et qualitatives, nous pensons que ces deux méthodes se complètent. La manière la plus judicieuse, à notre avis, d'aborder ces approches méthodologiques est de les distinguer sans les opposer, d'une part, et d'autre part de les comparer sans poser sur l'une ou sur l'autre des jugements de valeur ou de prééminence. De fait, associer analyse quantitative et analyse qualitative dans une recherche n'est pas incongru car comme l'affirment Pelletier et Demers (1994), les aspects qualitatifs et quantitatifs qui font partie de l'analyse des éléments et de leur quantité peuvent se trouver dans tous types de recherches : expérimentales, descriptives, théoriques, fondamentales, appliquées, etc. Ainsi on affirme à tort que les « *données quantitatives sont souvent perçues comme étant le propre de la recherche expérimentale et, de façon tout aussi erronée, on nomme recherches descriptives celles où se rencontrent majoritairement des analyses qualitatives* » (Pelletier et Demers, 1994, p. 765). Les données et analyses qualitatives et quantitatives ne sont donc pas exclusives les unes des autres dans une recherche quelle qu'elle soit. Ce principe de cumul ou d'association de méthodes de recherches (qualitative et quantitative) n'est d'ailleurs pas nouveau. Nous l'adoptons pour notre recherche (III.2) et cette méthode est présentée dans le point III.1.

#### **III.1. Des recherches par méthodes mixtes ?**

La mixité des méthodes de recherches se veut une volonté du chercheur d'associer les méthodes quantitatives et qualitatives dans son design de recherche. Ce procédé n'est pas nouveau dans le monde de la recherche. En effet, la littérature nous apprend que « *les chercheurs dans différentes disciplines ont depuis longtemps intuitivement associé les méthodes qualitatives et quantitatives dans leurs protocoles de recherches, en particulier dans le domaine de la sociologie et plus tardivement dans le champ de la psychologie [...] et aujourd'hui dans différents champs et disciplines : sociologie, management, sciences du langage, sciences de l'éducation, évaluation, sciences infirmières et également santé publique* » (Guével et Pommier, 2012, p. 24). En revanche, ce qui est nouveau, c'est la conceptualisation de ce procédé en méthode de recherche à côté des méthodes classiques : qualitative et quantitative. Ainsi peuvent l'affirmer Guével et Pommier (2012) : ce n'est que

récemment que cette association (quantitative/qualitative) a été conceptualisée en termes de Recherche par Méthodes Mixtes (RMM). Cette « nouvelle voie » de recherche est très présente dans la littérature anglophone (management, sociologie, sciences du langage *etc.*) et fait de plus en plus son apparition dans la littérature francophone. Il nous semble que l'essor progressif de la RMM dans les protocoles de recherche réside dans le fait qu'elle permet de mobiliser et de mettre en synergie les apports, forces et pertinences des méthodes qualitatives et quantitatives dans une recherche qui de par sa complexité et sa problématique pourrait être traitée de façon parcellaire par le recours aux méthodes qualitatives ou quantitatives prises isolément. Elle pourrait permettre de répondre simultanément à des problématiques qui sont souvent abordées sous une méthode qualitative et celles qui sont souvent abordées sous une méthode quantitative. Dès lors, *« l'une des plus-values des RMM est d'offrir l'opportunité de répondre de manière simultanée à la question de l'exploration et à celle de la confirmation. Ainsi, dans une même recherche, il peut être intéressant, d'une part, de savoir qu'une variable peut avoir une relation de prédiction avec une autre variable et, d'autre part, de comprendre comment se passe cette relation prédictive. Cette approche par les méthodes mixtes peut donc conduire à proposer de nouvelles options pour répondre aux questions de recherches complexes, pour produire des inférences plus robustes ou encore pour présenter une plus grande diversité de point de vue »* (Guével et Pommier, 2012, p. 27).

Malgré des intérêts potentiels à recourir aux RMM, celles-ci font débat surtout en ce qui concerne, entre autres, les définitions, les raisons d'association des méthodes quantitatives et qualitatives, le moment de la recherche pendant lequel cette association intervient, *etc.* Après avoir recensé plusieurs articles dans lesquels les chercheurs ont utilisé les méthodes mixtes, Johnson et *al.* (2007)<sup>54</sup>, ont proposé une typologie compréhensive des RMM en illustrant le parcours continu entre méthodes qualitatives et méthodes quantitatives et leur mixité à travers la RMM. Ces mêmes auteurs ont proposé une définition de la RMM : c'est *« un type de recherche dans lequel un chercheur ou une équipe de chercheurs associe des éléments issus des méthodes qualitatives et quantitatives (par exemple, l'utilisation de point de vue, de collecte de données, d'analyse de données, de techniques d'inférences qualitatives et quantitatives) dans le but d'une meilleure compréhension »*.

---

<sup>54</sup> Auteurs cités par Guével et Pommier (2012, p.27)

### **III.2. La méthode utilisée dans notre recherche**

En ce qui concerne notre recherche, nous avons adopté une méthode de recherche mixte associant à la fois des analyses quantitatives et qualitatives. Ce choix méthodologique se justifie par le fait que notre sujet de recherche embrasse des domaines complexes aussi bien dans son élaboration que dans son déroulement.

D'une part, le projet, objet de notre recherche est un projet complexe faisant intervenir plusieurs acteurs d'horizons et d'attentes différents et quelquefois contradictoires.

D'autre part, la nécessité d'une meilleure compréhension du phénomène à travers l'identification aussi bien des variables prédictives, explicatives ainsi que des éléments de compréhension en profondeur doivent être étudiés.

Dans cette optique, nous avons mobilisé les instruments de collecte et d'analyse de données qui relèvent à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives.

Ainsi nous avons recouru à la méthode qualitative pour construire en profondeur les dispositifs de GPEC-Territoriale en termes de production de connaissance, d'interactions entre les acteurs, de choix politique et d'actions socio-économiques. Dans cette méthode nous avons utilisé les outils dits traditionnels de collecte de données qualitatives : entretiens, observations, analyses documentaires. Aussi nous avons recouru à une méthode quantitative pour établir un diagnostic partagé entre les acteurs. L'outil du questionnaire est utilisé à cette fin dans le cadre d'une enquête quantitative auprès des chefs d'entreprise.

Notre ambition a été de procéder à une triangulation des données afin d'approcher au mieux la vérité sur l'objet de notre recherche.



## **Synthèse de la section 4**

Les méthodes de recherches quantitatives et qualitatives ont connu chacune leur développement et le chercheur se positionne et mobilise la méthode qu'il juge pertinente pour ses travaux. Toutefois la littérature nous montre que bien souvent la tentation est grande de vouloir préférer telle méthode à telle autre pour des raisons psychologiques et sociétales. Or l'on ne peut conclure à une prééminence d'une méthode par rapport à une autre encore moins à une meilleure scientificité de l'une comparativement à l'autre. Le chercheur doit pouvoir faire preuve d'autorité et de distanciation pour choisir la méthode la plus pertinente pour son étude sans se laisser influencer par les pressions de tous genres qui peuvent le conduire dans tel ou tel sens.

Mais en réalité devrait-on être aussi tranché entre les méthodes quantitatives et qualitatives ? Evidemment, non.

C'est pourquoi après avoir exposé chacune des méthodes classiques (qualitatives et quantitatives) nous avons montré qu'elles sont complémentaires et peuvent se retrouver dans tous types de recherches. Aussi, au-delà de la complémentarité entre ces méthodes, nous pouvons avoir une mixité de celles-ci. La mixité se révèle dans les recherches à travers lesquelles le chercheur associe volontairement méthode quantitative et méthode qualitative. Si cette manière de procéder n'est pas nouvelle en soi, sa consécration est faite à travers la RMM.

Pour notre thèse, nous avons analysé les options méthodologiques les plus judicieuses à adopter et la recherche par méthodes mixtes nous a semblé la plus adaptée. Ces deux méthodes : quantitative et qualitative, prises ensemble nous ont permis d'établir un diagnostic partagé, de comprendre les interactions entre les acteurs et d'accompagner la construction des connaissances et des actions socio-économiques mises en place.

Après avoir parcouru la typologie de données utiles pour notre thèse, nous montrons, dans la section suivante, le procédé de collecte de ces données. En exposant ce procédé, nous montrons que la richesse de notre terrain nous a conduit à mener une collecte de données par triangulation.

## Section 5. Une collecte de données par triangulation

La triangulation des données nous conduit à collecter les matériaux de notre recherche à partir de plusieurs procédés. En plus de l'observation nous avons eu recours à l'entretien semi-directif, à l'étude documentaire et à des données quantitatives. Dans cette section, nous développons, hormis l'observation déjà présentée *supra*, chacun des procédés que nous avons mobilisés dans notre recherche pour justifier la triangulation des données. Ainsi, nous abordons respectivement : l'entretien, l'étude documentaire et le questionnaire.

### I. L'entretien

L'entretien de recherche<sup>55</sup> est différent d'une « *conversation à bâtons rompus* », car c'est un *instrument de travail qui répond à quatre exigences*, Romelaer (2005)<sup>56</sup>:

- *Il est rigoureux : puisqu'il est toujours calibré de la même façon pour tous les entretiens et s'il doit évoluer au cours de la recherche, cette évolution reste réfléchie et cohérente avec la problématique et la méthodologie adoptée.*

- *Il vise des données jugées importantes à cause de leurs liens avec les résultats, les modèles de la littérature, les modèles de la problématique du chercheur, les intuitions du chercheur, des praticiens et des experts, les données qui émergent du terrain de recherche.*

- *Il permet d'obtenir des données qui reflètent réellement les connaissances, pensées et émotions du répondant. Car, par son caractère peu directif, le chercheur obtient par ce moyen, des réponses à des questions sans poser la question correspondante.*

- *l'Entretien Semi Directif (ESD) est un puissant moyen de découverte dépassant quelquefois ce que contient la littérature ou ce à quoi les experts pourraient penser (p. 134).*

Un entretien de recherche se réalise généralement sous plusieurs formes en fonction de son degré de structuration : directif, semi-directif (ou centré), non directif (ou libre), directif actif, guidé (Coutelle, 2005 ; Couvreur et Lhéuédé, 2002). De ces différentes formes, l'entretien

---

<sup>55</sup> A distinguer avec d'autres formes d'entretiens tels que : entretien thérapeutique, d'orientation professionnelle, de diagnostics RH, de recrutement, *etc.*

<sup>56</sup> Nous utiliserons les recommandations de cet auteur pour analyser notre recours à l'utilisation de l'entretien comme instrument de collecte de données dans notre travail.

semi-directif semble être celui qui suscite le plus de débats et de polémiques contrairement à l'entretien non directif et l'ethnographie en ce qui concerne son usage dans les recherches en sciences politiques et sociales. En effet, « *là où l'ethnographie et l'entretien non directif semblent offrir des gages de sérieux, de scientificité, d'objectivité (l'ethnographie parce qu'elle passe avant tout par l'observation, réputée plus fiable que l'entretien puisque offrant un accès supposé direct, immédiat aux pratiques sociales ; l'entretien non-directif parce qu'il entretient le mythe de la neutralité de l'enquêteur), l'entretien semi-directif fait figure d'entre deux bizarre, de méthode hasardeuse, et pour ainsi dire peu sérieuse* » (Pinson et Sala Pala, 2007, p. 555). En réalité, malgré les critiques et débats suscités par l'utilisation de l'entretien semi-directif, celui-ci est un bon moyen de collecte des données qualitatives. C'est un outil non seulement pertinent mais indispensable pour ceux qui veulent connaître la sociologie de l'action publique, les situations sociales et de gestion aussi bien dans leur dimension historique que synchronique (Pinson et Sala Pala, 2007). Le recours et l'utilisation de cette méthode de recherche ne devraient donc plus souffrir de rejet. D'ailleurs l'entretien semi-directif est très utilisé en sciences de gestion ; l'individu étant soumis à plusieurs thèmes qui sont évoqués à travers un guide d'entretien (Coutelle, 2005). De même à l'instar des sciences de gestion, l'entretien semi-directif est nettement plus mobilisé que les entretiens ethnographiques et non-directifs dans la sociologie de l'action publique (Pinson et Sala Pala, 2007).

Vouloir donc dévaloriser une méthode par rapport à une autre est, à notre avis, une fausse route car chacune d'elle poursuit des objectifs différents à travers des moyens différents et se réalise dans un cadre et contexte d'accessibilité particuliers. Ainsi, dans notre présente recherche, les entretiens que nous avons menés sont de type semi-directif avec un guide d'entretien. En effet, et comme le souligne Coutelle (2005), l'entretien non directif est difficile à tenir en sciences de gestion tandis qu'un entretien directif ressemble davantage à un questionnaire qui était moins adapté à la problématique que nous voulions traiter.

Dans sa conduite, l'entretien, peut être réalisé auprès d'un individu ou d'un groupe d'individus (*focus group*).

Quand il est réalisé auprès d'un individu, l'entretien permet d'avoir un avis unique, celui de l'interviewé. Ses propos sont recueillis selon la méthode mise au point par l'enquêteur (notes, enregistrements audio, vidéos) et sont généralement croisés avec des propos recueillis lors de la recherche auprès d'autres individus. *In situ* ou par téléphone, l'entretien individuel est

choisi en fonction de la position du chercheur dans le processus de la recherche de la méthode qu'il compte mettre en place et des données recherchées.

Dans l'interview de groupe, « *l'enquêteur cherche à obtenir une information, orale de la part des enquêtés, mais non dans un rapport individuel, l'élément de groupe étant prédominant* » (Grawitz, 2000, p 793). Dans le cadre d'un *focus group*, l'enquêteur réunit, en général, entre 8 et 12 personnes pour échanger sur le sujet de l'enquête pendant que lui-même joue le rôle de modérateur chargé de maîtriser la conduite et le contrôle des échanges. Cette capacité requise de la part de l'enquêteur qui consiste à contrôler les échanges est essentielle. C'est d'ailleurs pour faciliter ce contrôle que le nombre de participants au *focus group* est plafonné. Le *focus group* permet d'avoir une interaction entre les participants, une divergence/ressemblance de leurs points de vue. On peut dire qu'une coproduction de connaissance qui n'est pas la simple addition des opinions individuelles des participants (Grawitz, 2000) émerge du *focus group* à condition de respecter l'opinion de chaque participant et de ne pas laisser les membres du groupe influencés par des participants leaders qui pourraient imposer leur point de vue à tous. Dans une coproduction réussie, des liens avec d'autres problématiques ou d'autres solutions sont souvent recensés. Pour créer le groupe, l'enquêteur peut recourir à des critères sociodémographiques, des critères d'opinions, ou tout autre critère pour obtenir des groupes soit homogènes soit hétérogènes en fonction de l'objectif de la recherche, des questions à aborder et des finalités poursuivies. De même, l'ampleur du sujet de la recherche peut conduire le chercheur à constituer plusieurs groupes. Ainsi, on peut admettre que plus le sujet à traiter est complexe et plus le nombre de *focus group* sera élevé. A l'inverse, un sujet relativement simple et modeste pourra engendrer la mise en place d'un faible nombre de *focus group* pour épuiser la diversité des opinions et le croisement des avis.

Dans notre thèse nous avons mobilisé l'entretien semi-directif. Ainsi nous avons établi une grille d'entretien (grille d'entretien n°1)<sup>57</sup> en y insérant les différentes questions à aborder lors de l'entretien. Ensuite nous avons identifié une liste de 5 acteurs (2 à la CMA 41, 1 acteur institutionnel et 2 chefs d'entreprise) partenaires au projet pour tester la grille établie et la durée approximative prévue pour l'entretien.

Après ce test, nous avons procédé à des ajustements sur plusieurs points : thèmes abordés, reformulation des items, présentation du sujet *etc.* la version finale de la grille est celle qui a été utilisée pour conduire les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche.

---

<sup>57</sup> Les grilles se trouvent en annexe de ce document

Durant cet entretien les chefs d'entreprise ont été interviewés sur les questions d'approvisionnement, d'activité, de marché, de personnel, des formations, des compétences et des perspectives d'évolutions de leur entreprise sur chacun de ces sujets.

Une autre phase d'entretien semi-directif (grille d'entretien n°2) est consacrée à la définition conceptuelle de la GPEC-Territoriale, des attentes des acteurs et surtout de la problématique de la mobilisation des acteurs dans la construction de l'action de GPEC-Territoriale. Dix acteurs (entreprises et institutionnels) ont été interviewés dans ce cadre.

## **II. L'étude documentaire (ou l'analyse documentaire)**

L'analyse de documents internes est judicieuse car il existe de plus en plus, dans les organisations une multitude de documents, de contenus, de supports et de formes variées : écrit, oral, officiel, officieux, charte, rapport préparatoire *etc.* Devant cette foultitude de documents, le chercheur peut trouver une mine d'informations qu'il pourra exploiter pour sa recherche. Ainsi s'imprégner de ces informations permet de croiser les données recueillies avec d'autres qui ont été collectées par d'autres modes. Pour le chercheur, « *l'analyse des documents et des archives consiste à effectuer une opération de structuration d'informations éparées*<sup>58</sup> *et une opération de contextualisation dans la mesure où les informations collectées puis analysées prennent place par rapport à leur nature, à la spécificité des situations de gestion et aux acteurs producteurs de ces informations* » (Husser, 2006, p. 92-93). Les documents informent le chercheur sur les activités passées, présentes et futures de l'organisation et permettent de comprendre davantage le fonctionnement de celle-ci. L'étude documentaire du fait de ses deux finalités lesquelles dépendent des besoins des utilisateurs impliquent deux types d'analyses :

- une analyse rétrospective dont l'objet est le traitement du document en vue de recherche ultérieure,
- une analyse prospective dont l'objet est la veille technique et socio-économique (Chaumier, 1997, p. 99).

Au regard de la quantité et de la variété des documents que l'on peut rencontrer dans les organisations, il est utile de bien définir la nature du document, son niveau d'importance, sa finalité *etc.* En possession des documents, la *condensation* (l'élaboration d'un résumé) et

---

<sup>58</sup> Expression empruntée chez Wacheux, (1996, p. 220).

l'*indexation* (la caractérisation du contenu par une série de mots clés qui permettent d'organiser la mémoire documentaire) (Chaumier, 1997, p. 100) constituaient, jadis, les deux volets classiques de l'analyse documentaire<sup>59</sup>.

Nous avons collecté les différents documents qui ont pu être utiles dans cette étude dans la construction des deux démarches étudiées. Ces documents (compte-rendu, rapports annuels d'activités, dossiers de financement, projet annuel *etc.*) sont relatifs au fonctionnement de la CMA 41 mais également aux différents acteurs institutionnels impliqués dans les actions.

### **III. Le questionnaire**

Dans la collecte de données du premier cas, un questionnaire fut utilisé (annexe). Il a servi dans la phase d'établissement du diagnostic préalable et à la mise en place d'ateliers de travail. 253 entreprises de la Communauté de communes du Cher à la Loire furent interrogées sur les sujets de formation, de compétences, de recrutement, de personnel, et de développement d'activités. Sur les 253 questionnaires obtenus dans le cadre de cette enquête, seuls 183 ont été exploitables. Les entreprises qui ont participé à cette enquête relèvent des secteurs de l'Alimentaire, de la Production, du Commerce et des Services.

Un autre questionnaire<sup>60</sup> est également utilisé dans le second cas de notre recherche dans la phase de diagnostic partagé. Il s'est agi d'un questionnaire soumis aux entreprises de la filière Bois en face-à-face. Au total, 87 questionnaires exploitables sont utilisés dans le cadre de cette recherche.

---

<sup>59</sup> L'analyse documentaire qui s'appuie sur les volets condensation et indexation est de nos jours remise en cause et par conséquent de moins en moins utilisée du fait de l'évolution de nouvelles techniques de traitement de texte.

<sup>60</sup> Questionnaire en annexes

## **Synthèse de la section 5**

Dans cette section nous avons exposé nos méthodes de collecte de données. Ainsi nous avons abordé, après leur présentation respective, les procédés par entretien, par questionnaire et par analyse documentaire. En réalité nous avons démontré durant cette section que notre recherche s'est faite à partir d'une triangulation des données. En effet, nous avons recouru à des entretiens semi-directifs, à des études documentaires et à des questionnaires. Tous ces procédés nous ont permis d'avoir des matériaux riches et exploitables dont la combinaison nous a éclairé sur notre question de recherche.

Au total plus de 360 chefs d'entreprise et une dizaine d'institutionnels ont été sollicités dans la collecte de ces matériaux.

Les thèmes abordés lors des entretiens et lors des questionnaires sont relatifs à l'emploi, à la gestion des compétences, à la gestion du personnel, à la gestion économique de l'activité, à la prospective du métier et à l'attractivité du territoire ou de la filière.

Après la collecte de ces données, se pose la question de leur traitement. Cette question de traitement de données est développée dans la section 6 de ce chapitre et cette section est celle abordée à la suite de cette synthèse.

## **Section 6. Un traitement des données par analyse de contenu et par le recours à un logiciel statistique**

Dans notre recherche nous avons recouru à une méthode par triangulation. Nous avons donc à la fois des données qualitatives et quantitatives.

Pour traiter les données qualitatives le chercheur peut procéder, entre autres, par analyse de contenu, par analyse thématique, par cartographie cognitive, par codage. Des logiciels de traitement de données peuvent être utilisés à cette fin.

Les données quantitatives sont souvent traitées à partir de logiciel statistique.

Dans notre recherche, nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu et le logiciel Sphinx IQ pour les traitements statistiques.

L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction et l'inférence (Wanlin, 2007). C'est un effort d'interprétation qui se balance entre la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité (Bardin, 2013). La littérature sur l'analyse de contenu identifie trois phases chronologiques : - la pré-analyse - l'exploitation du matériel et le traitement des résultats - l'inférence et l'interprétation. L'article de Wanlin (2007, p. 249-251), publié dans la revue *Recherches Qualitatives* présente une description de ces phases :

### *La pré-analyse*

*Il s'agit de l'étape préliminaire d'intuition et d'organisation pour opérationnaliser et systématiser les idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse. Cette phase a trois missions : le choix des documents à soumettre à l'analyse, la formulation des hypothèses ainsi que des objectifs et l'élaboration des indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale. Ces missions ne se succèdent pas obligatoirement de manière chronologique mais sont très liées les unes aux autres. Dans la pré-analyse on peut distinguer plusieurs étapes :*

*- Le choix des documents, où on prend contact avec divers matériaux possibles pour déterminer celui (ou ceux) qui sera (ou seront) le mieux à même(s) de correspondre aux différents critères en jeu (Robert & Bouillaguet, 1997) ;*



- *La lecture flottante pour faire connaissance avec les documents à analyser en laissant venir à soi les impressions et certaines orientations ainsi que pour délimiter le champ d'investigation, construire l'objet de la recherche (Robert et Bouillaguet, 1997) ;*
- *La formulation des hypothèses et des objectifs, où il faut reprendre chacun des épisodes d'observation et identifier le thème qu'il reflète, regrouper les thèmes proches ou semblables et identifier leur substance, ce qu'ils veulent dire. Cette démarche s'applique selon l'existence ou non d'un cadre d'analyse empirique ou théorique préalable ;*
- *Le repérage des indices et l'élaboration des indicateurs, où il s'agit de choisir les indices contenus dans le corpus en fonction des hypothèses (si celles-ci sont déterminées) et de les organiser systématiquement sous forme d'indicateurs précis et fiables (Bardin, 1977).*
- *La préparation du matériel, où on accomplit notamment les opérations de découpage du corpus en unités comparables, de catégorisation pour l'analyse thématique, ... Bref, il s'agit de la « décontextualisation » impliquant que des parties d'entrevues ou des épisodes d'observation soient physiquement détachées de leur tout originel et regroupés par thèmes (Tesch, 1990 ; Savoie-Zajc, 2000).*

#### *L'exploitation du matériel*

*Le but poursuivi durant cette phase centrale d'une analyse de contenu consiste à appliquer, au corpus de données, des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique mais ne dénaturant pas le contenu initial (Robert et Bouillaguet, 1997). Cette deuxième phase consiste surtout à procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération en fonction des consignes préalablement formulées. Elle comporte deux étapes clés :*

- *L'opération de catégorisation consiste en l'élaboration ou en l'application d'une grille de catégories, c'est-à-dire des rubriques rassemblant des éléments ayant des caractères communs sous un titre générique, et en la classification des données du corpus dans celles-ci (Bardin, 1977). Il s'agit donc de la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères définis afin de fournir, par condensation, une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 1977).*
- *Le codage/comptage des unités où on applique les catégories au corpus et donc, où l'on remplit les grilles d'analyse selon, d'une part, l'unité d'enregistrement retenue, c'est-à-dire le « segment déterminé de contenu que le chercheur a décidé de retenir pour le faire entrer dans la grille d'analyse » (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 30), et, d'autre part, l'unité de numération, c'est-à-dire « la manière dont l'analyste va compter lorsqu'il a choisi de recourir à la quantification ; l'unité de numération correspond donc à ce qu'il compte » (Robert & Bouillaguet, 1997, p. 30).*

### *Traitement, interprétation et inférence*

*Lors de cette phase, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides. Ainsi, des opérations statistiques simples, tels que, par exemple, des pourcentages, ou plus complexes, telles que, par exemple, des analyses factorielles, permettent d'établir des tableaux de résultats, des diagrammes, des figures, des modèles qui condensent et mettent en relief les informations apportées par l'analyse (Bardin, 1977). Ces résultats peuvent être soumis à des épreuves statistiques et des tests de validité pour plus de rigueur.*

*Suite à cela, on avance des interprétations à propos des objectifs prévus ou concernant d'autres découvertes imprévues et on propose des inférences. L'interprétation des résultats consiste à « prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié » (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 31).*

*Cette phase de l'analyse de contenu est certainement la plus intéressante puisqu'elle permet, d'une part, d'évaluer la fécondité du dispositif, et, d'autre part, la valeur des hypothèses.*

*En analyse de contenu, l'inférence est un type d'interprétation contrôlée lors de laquelle on accomplit « une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve »*

*(Robert et Bouillaguet, 1997, p. 32). Pour Bardin, « les résultats acquis, la confrontation systématique avec le matériel, le type d'inférences obtenues peuvent servir de base à une autre analyse ordonnée autour de nouvelles dimensions théoriques ou pratiquées grâce à des techniques différentes » (Bardin, 1977, p. 100).*

Dans notre recherche l'analyse s'est faite manuellement selon le tableau *infra*.

Sur la base des données collectées, nous avons lu et relu chacun des entretiens afin de tenter d'en tirer le message apparent (Savoie-Zajc, 2000). La lecture s'est faite thème par thème, entretien par entretien pour identifier des synthèses verticales et horizontales qui en sortent. Au terme de ces lectures individuelles, nous avons procédé à une lecture croisée de tous les entretiens pour obtenir une synthèse globale.

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien...	
Thème 1	<div style="text-align: center;"> </div>	Analyse horizontale			Synthèse horizontale
Thème 2					Synthèse horizontale
Thème...					Synthèse horizontale
	Synthèse Verticale	Synthèse Verticale	Synthèse Verticale	Synthèse Verticale	<b>Synthèse générale des entretiens et résumé des messages qu'ils contiennent.</b>

Tableau 13: Analyse manuelle des entretiens de la recherche

Les données ainsi collectées sont effectuées sur la base d'entretiens semi-directifs. L'analyse du contenu est effectuée suivant trois types d'analyses :

- Une analyse syntaxique afin d'observer comment le discours est structuré,
- Une analyse lexicale pour identifier la richesse et la nature du vocabulaire utilisé dans le discours,
- Une analyse thématique qui permet des analyses par thème.

Pour traiter les données quantitatives obtenues essentiellement par questionnaires, nous avons eu recours au logiciel Sphinx IQ.

## **Synthèse de la section 6**

Les matériaux collectés dans notre recherche sont analysés en fonction de leur nature. Dans cette section nous avons montré que pour les données qualitatives nous avons procédé par analyse de contenu à partir de lecture de chaque verbatim d'entretien les uns après les autres et thème par thème. Il en est de même pour les documents collectés.

Pour les données quantitatives nous avons utilisé le logiciel Sphinx IQ pour les résultats relatifs à chacun des deux cas de notre thèse. En définitive, nous avons procédé par triangulation dans la collecte et l'analyse de nos données.

Que ce soit dans le cas de l'analyse de contenu ou dans le cas du traitement statistique des données par Sphinx, nos résultats et conclusions ont été débattus en COTECH, en COPIL et en atelier de travail avec les entreprises et les institutionnels. L'objectif a été de partager et de croiser nos analyses des matériaux avec l'avis des autres acteurs. Pour aboutir à de tels résultats, les matériaux qualitatifs bruts (verbatim, documents) ont été remis à chaque acteur ainsi que les matériaux quantitatifs (dépouillement primaire des données). Le processus a conduit à une co-analyse des données effectuée sous notre contrôle. Au terme de ces analyses nous avons produit une analyse récapitulative et définitive des données et avons obtenu de la part des acteurs de la GPEC-Territoriale une validation de son contenu.

## **Synthèse du chapitre 3**

Nous avons présenté dans ce chapitre le design de notre recherche. A cet effet, plusieurs points ont été abordés.

A partir d'une analyse des différentes postures de recherche présentées dans la littérature, nous avons identifié celle qui correspond le mieux à notre étude. Ainsi le positionnement de notre recherche dans une posture constructiviste a été adopté. Nous avons alors essayé de respecter les contraintes et les conséquences de cette posture durant la conduite de notre thèse.

Ensuite notre intervention dans le terrain à travers une immersion totale nous a conduit à analyser les types d'intervention et d'observation que le chercheur peut adopter. C'est ainsi que sur la base de ces analyses, l'approche du chercheur intervenant et l'approche de participant-observateur furent cohérentes avec notre modalité d'immersion.

Enfin de par nos sources de données, celles-ci ont été obtenues par triangulation. Pour chacun des cas, des analyses appropriées soit par logiciel, soit manuellement, nous ont permis de décrypter les données collectées et de présenter les résultats qui en découlent.

# CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS MULTI-SITES

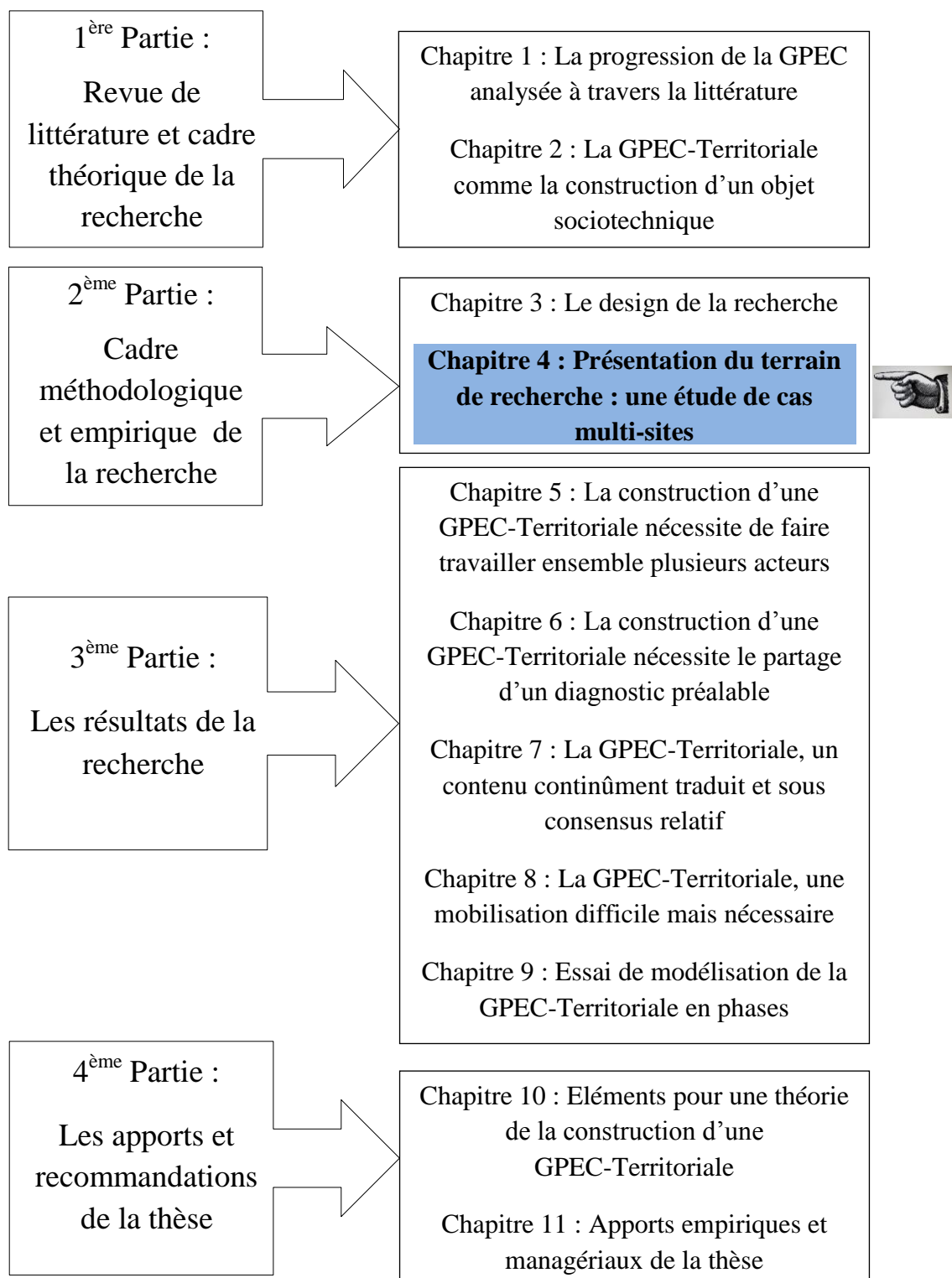


Figure 17: Plan de la thèse et chapitre 4



## **CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS MULTI-SITES**

Dans ce chapitre nous présentons les cas qui constituent notre terrain de recherche. Il ne s'agit pas pour nous d'analyser, pour l'instant, ces différents cas. Les analyses qui se fondent sur ces deux cas se feront plus en détail dans les chapitres consacrés aux résultats et aux recommandations de la thèse. A travers la présentation de ce terrain de recherche nous poursuivons deux objectifs. En premier lieu nous faisons ressortir que les mécanismes de construction d'une GPEC-Territoriale vont dépendre des acteurs du projet et de la configuration du territoire qui abrite le dispositif. Pour ces raisons, il est nécessaire de connaître les acteurs du projet et de faire une analyse des caractéristiques du territoire sur lequel la GPEC-Territoriale va être construite. L'analyse de ces caractéristiques devra porter sur le dynamisme économique des entreprises : nombre d'entreprise, chiffre d'affaires, zone d'activité, évolution du marché, potentiel de développement, *etc.* L'analyse devra porter également sur le dynamisme social du territoire : nombre de salarié, effectif de la population, évolution démographique, tranche d'âge, possibilité de scolarisation, facteur résidentiel, attractivité socio-économique, *etc.* Enfin, l'analyse des caractéristiques du territoire devra porter sur les acteurs institutionnels qui œuvrent sur le territoire à travers leurs compétences matérielles ou territoriales : missions sur le territoire, importance sur l'échiquier territorial, nombre d'institutionnel, qualité, lien avec d'autres acteurs, *etc.* Ces différentes analyses permettent de ne pas oublier d'intégrer dans la conduite du projet certains acteurs indispensables tels que : pilotes, financeurs, partenaires, par exemple ; mais aussi de commencer à appréhender les mécanismes d'interactions qui pourraient découler de la collaboration entre ces acteurs. Ces différentes analyses permettent de préparer les études essentielles au diagnostic préalable à la construction de la GPEC-Territoriale. C'est pourquoi dans la suite de la thèse, les études dans le cadre du diagnostic partagé ont porté sur plusieurs de ces éléments caractéristiques du territoire ou de la filière. En procédant à ces analyses et en présentant notre terrain de recherche, nous laissons voir que le mécanisme de construction de la GPEC-Territoriale va varier selon les territoires et surtout selon que nous sommes dans un territoire ou dans une filière. Sur la base de cette considération, notre second objectif à travers la présentation de ce terrain de recherche est de défendre la thèse selon laquelle un essaimage,



en l'état, d'un dispositif de GPEC-Territoriale n'est pas pertinent d'un territoire (ou d'une filière) à un autre (à une autre). Chaque cas est différent et il revient aux acteurs impliqués dans la construction de la GPEC-Territoriale, notamment à l'acteur pilote de la démarche, de tenir compte de ces spécificités liées à chaque territoire. Toutefois et malgré la prise en compte des caractéristiques socio-économiques propres à chaque territoire, nous montrons, dans la suite de notre thèse, que les acteurs peuvent avoir un outillage théorique et méthodologique qui pourra leur servir pour construire une GPEC-Territoriale quels que soient le territoire et la filière concernés. Il s'agit d'outillage théorique et méthodologique transférable d'un territoire ou d'une filière à l'autre. En effet, cet outillage peut être qualifié de stable malgré les changements de territoire. Notre cadre empirique, ici présenté, à travers des études de cas, nous permet d'exposer dans une première section l'étude de cas afin d'expliquer et de mieux comprendre cette approche de la recherche. Ensuite, le lien est fait entre la méthode de l'étude de cas et les plans d'actions de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher. En effet, les actions de la GPEC-Territoriale sont ancrées dans le dispositif MOSAAR. C'est ce que nous exposons dans la deuxième section de ce chapitre. Ce dispositif permet à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat d'intégrer, dans la construction de la GPEC-Territoriale, les attentes des entreprises artisanales. Ces TPE sont donc associées à cette construction et des actions destinées à la gestion de telles entreprises sont également mises en place. Afin d'être cohérent avec cette volonté de la CMA 41 d'intégrer les TPE dans la construction de la démarche et d'avoir des actions qui leur sont destinées, nous avons dans la partie consacrée aux apports de la thèse, émis des recommandations à l'endroit des dirigeants des TPE. Sur la base de cet ancrage de la GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41, il est pertinent de présenter le dispositif MOSAAR. Ainsi la section 2 de ce chapitre est consacrée à son développement. Deux autres sections nous permettent d'exposer les deux cas de notre recherche. Ainsi, la troisième section est consacrée à la Communauté de communes du Cher à la Loire, un territoire pilote sur lequel la Chambre de Métiers et de l'Artisanat a mis en place sa première démarche de GPEC-Territoriale. C'est donc le territoire qui sert de dispositif premier né. La quatrième section est celle qui nous permet de développer le second cas de notre recherche. C'est aussi la deuxième expérience de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat. Il s'agit du cas de la filière Bois. Ce second cas s'est enrichi du premier. Cependant il a débuté alors que le premier était encore en cours de réalisation. Il ne s'agit donc ni de cas simultanés ni de cas séquentiels ou successifs.

## **Section 1. La méthode de l'étude de cas et son utilisation dans notre thèse**

La méthode de l'étude de cas est utilisée dans plusieurs recherches. Une typologie de cette méthode est recensée dans la littérature avec une spécificité relative à chacun des cas énumérés. Nous présentons une revue de littérature sur cette méthode de recherche en identifiant les principaux cas utilisés par les chercheurs. Ensuite, notre terrain est analysé au regard de la problématique de notre recherche et de notre possibilité à choisir nos cas.

### **I. La méthode de l'étude de cas**

L'étude de cas a une longue histoire dans le monde de la recherche. Elle fait partie des stratégies de recherche adoptées par les chercheurs pour conduire leurs missions en fonction des objectifs qu'ils visent. La méthodologie de l'étude de cas a été développée dans plusieurs écoles. Alexandre (2013) nous en donne quelques-unes : Yin (1994, 2003) présente une vision positiviste qui consiste à tester et à corroborer une hypothèse ; Stake (1995) met l'accent sur le cas lui-même. L'un et autre de ces auteurs, ont contribué à *la reconnaissance de l'étude de cas pour expliquer les liens complexes d'un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle*.

Ainsi l'étude de cas est « *une recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes* » (Roy, 2009, p. 207). Par exemple si l'objectif du chercheur est de mettre à l'épreuve une théorie ou des propositions en dégagant des pistes de généralisation théorique ou si l'objectif du chercheur est de décrire un phénomène dans sa complexité selon une approche dite compréhensive alors la méthode des cas est tout indiquée. Ainsi dans le cas où l'on voudrait savoir comment les oiseaux migratoires vivent, il faudrait en observer de près quelques-uns<sup>61</sup> (Giroux, 2010).

---

<sup>61</sup> « Quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar, quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-unes de près » ; propos de Mintzberg cités par Giroux (2010, p 43).

Malgré les réticences et critiques diverses qu'elle a pu (ou peut) subir de la part de la communauté scientifique<sup>62</sup>, l'étude de cas est devenue aujourd'hui *scientifiquement correct*. Elle est reconnue dans l'examen approfondi d'un phénomène. Elle est considérée comme une démarche scientifique légitime, fruit d'une grande tradition dans les recherches en sciences humaines et sociales et contribue significativement à l'avancement des connaissances (Giroux, 2010 ; Alexandre, 2013 ; Gagnon, 2012).

Giroux (2010) rappelle qu'en sciences de gestion, plusieurs travaux devenus des classiques ont utilisé l'étude de cas<sup>63</sup>. Désormais, la question de l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche ne semble plus être posée dans le monde scientifique en général et dans les recherches en sciences de gestion en particulier. L'étude de cas revêt plusieurs formes. Pour présenter ces formes, nous nous sommes appuyés sur la classification faite sur ce sujet par Giroux (2010, p. 45-46) :

### **I.1. Le cas journalistique**

*Il décrit, le plus souvent de façon sommaire, une entreprise et ses activités. Il sert souvent à illustrer les propos de l'auteur, à les appuyer par des anecdotes mémorables et constitue un moyen important de diffusion du savoir-faire en gestion.*

### **I.2. Le cas pédagogique**

*Il présente des situations de gestion vécues et synthétisées qui permettent de développer la capacité d'analyse et d'argumentation des chercheurs sur les problématiques de gestion vues du sommet hiérarchique et selon une analyse stratégique. Cette forme d'étude de cas est popularisée par l'université d'Harvard. Les cas pédagogiques sont fortement critiqués à cause de leur caractère artificiel, qui ne tient pas compte de la complexité des organisations et des enjeux réels de la pratique. Ils peuvent cependant être tirés d'études plus élaborées et servir ainsi de moyen de diffusion auprès des praticiens.*

---

<sup>62</sup> Les critiques de l'étude de cas lui reprochent de ne pas répondre aux critères de fidélité, d'économie et de robustesse. Ils lui reprochent aussi son manque de simplicité. En effet les « théories ancrées » qui se dégagent de la démarche de l'étude de cas, à cause de son caractère idiographique (s'attachant à la recherche du particulier) ne produisent pas de modèles simples. Elles ne sont donc pas économiques en termes de concepts et de relations causales. De plus son caractère particulier vient mettre en doute sa capacité de généralisation des résultats (validité externe). Les critiques accordent davantage à l'étude de cas un statut de pré-recherche ou de post-recherche. Selon eux, l'étude de cas sert alors à découvrir les variables à prendre en compte dans une étude ultérieure plus classique par questionnaire, soit encore à voir comment les résultats d'une telle recherche se concrétisent dans une situation particulière (Giroux, 2010, p 44-45).

<sup>63</sup> L'auteure cite par exemple: Allison (1971) ; Chandler (1962) ; Clark (1956) ; Zald (1963) ; Bouchiki (1990) ; Mintzberg et al. (1976), Meyer (1982), Derumez (1998), etc.

### **I.3. Le cas clinique**

*Il vise à poser un diagnostic, à prescrire une intervention et à documenter son déroulement et ses effets. Les cas cliniques sont souvent identifiés en psychothérapie, en sciences de gestion avec l'intervention des consultants. Il a l'avantage de fournir des informations sur le quotidien de l'organisation. Il permet de jeter un regard furtif sur ce qui se passe dans les organisations mais ne permet pas de saisir toute la complexité de leur dynamique interne et d'en induire des théories.*

### **I.4. Le cas de recherche**

*C'est une analyse en profondeur décrivant dans le détail un phénomène organisationnel s'étalant parfois sur plusieurs années. Bien documenté, le cas de recherche fournit systématiquement des sources de données (documents internes et externes), verbatim d'entretien, détails des observations. Il a pour objectif final une élaboration théorique à partir de la description. Il s'inscrit certes dans une démarche inductive ou abductive et qualitative de recherche mais peut contenir quelquefois des données chiffrées descriptives.*

En recourant à une méthode de cas, le chercheur peut s'inscrire dans divers paradigmes. Ainsi dans la littérature, nous pouvons recenser des recherches s'appuyant sur la méthode d'étude de cas dans lesquels le chercheur est dans une perspective interprétativiste, constructiviste, fonctionnaliste.

## **II. L'étude de cas comme méthode adoptée dans notre recherche**

Afin d'expliquer la méthode d'étude de cas pour notre recherche, nous proposons de parcourir les différentes étapes nécessaires à cet effet. Nous avons également pris pour appui d'analyse la grille de réalisation d'une étude de cas établie par Gagnon (2012).

### **II.1. Par rapport à la problématique de recherche**

Elément crucial dans un processus de recherche, l'objet de recherche doit être innovant et susciter intérêt. Suivant les cas, il peut être relatif à des questions peu ou pas explorées. Il peut permettre de connaître la réalité pratique sur le terrain et de l'améliorer, de remettre en cause

des résultats jusqu'alors considérés comme acquis, *etc.* Le chercheur s'y consacre énormément : temps, énergies, finances, *etc.* Pour notre recherche l'objet est relatif à la construction d'une GPEC-Territoriale. Il s'agit d'une thématique peu explorée et les résultats attendus de notre recherche devraient permettre d'améliorer les pratiques existantes en la matière.

## **II.2. Sur le choix de l'échantillon**

L'échantillon est le cas choisi pour conduire la recherche. Certes il dépend de la problématique mais il dépend aussi des possibilités d'accès aux données sur le terrain.

En ce qui nous concerne, le choix des cas dépendait, en grande partie, des situations, des projets de la CMA 41 et des financeurs des actions. Ces projets résultent des négociations quant à leur possibilité de mise en œuvre par la CMA 41 à partir notamment des questions de financement et des partenaires à mobiliser. Nous n'avons pas d'emprise réelle sur le choix de ces projets.

Nous n'avons pas été non plus à la base de l'initiative des cas. Ainsi le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire était un projet choisi par la CMA 41 avant la signature de notre contrat CIFRE. Il en est de même de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois. Un autre cas aurait pu être retenu par la CMA 41, celui de la Communauté de communes de Beauce et Forêt dans le département du Loir-et-Cher<sup>64</sup> mais le projet fût avorté par manque de financement de la part de la Communauté de communes et d'autres partenaires, entre autres. Cette illustration pose le véritable problème du budget nécessaire pour conduire les travaux d'une GPEC-Territoriale. Enfin un dernier cas est actuellement en cours de réalisation dans le département. Il s'agit d'un projet de GPEC-Territoriale dans la filière Alimentaire sur le territoire Agglopolys de Loir-et-Cher.

En définitive et dans les faits nous aurions pu avoir trois cas : cas de la CCCL, cas de la filière Bois et celui de la CC Beauce et Forêt si celui-ci ne fut pas avorté. Nous aurions pu avoir aussi des Communautés de communes ou des filières complètement différentes pour nos cas si tels avaient été les projets auxquels nous eûmes accès. Nous aurions pu, enfin, avoir des cas tous relatifs uniquement à un territoire géographique ou uniquement à des filières et ces

---

<sup>64</sup> Pour ce projet nous avons présenté avec le service développement économique et deux autres collègues, les objectifs d'une GPEC-Territoriale, un plan d'animation, les étapes et méthodologie à adopter, les financements nécessaires, les retombées prévisibles pour le territoire et pour les entreprises.

territoires et /ou filières auraient pu être complètement différents de ceux que nous avons eus dans notre recherche.

Dans le fonctionnement il s'est agi pour nous d'une démarche « *d'opportunisme planifié* » (Pettigrew, 1990) car nous avons pu, à partir des cas à notre disposition, allier créativité intellectuelle, cadre conceptuel et théorique et démarche méthodologique pour concevoir et modéliser la construction d'une GPEC-Territoriale. Nous avons pu également choisir et focaliser notre attention sur les cas en tenant compte de notre durée de thèse et de notre temps d'immersion dans le terrain. En cela, bien que validé et financé, le projet de GPEC-Territoriale dans la filière Alimentaire ne constitue pas un cas que nous avons intégré dans cette thèse. En effet, ce projet a démarré à mi-parcours de la dernière année de notre CIFRE c'est-à-dire six mois environ avant la fin de notre thèse. Il nous était alors matériellement impossible d'intégrer ce cas dans notre recherche. Nous avons toutefois participé aux deux premières phases du dispositif : analyse de la démarche en interne et établissement d'un diagnostic partagé. Ainsi nous avons produit le questionnaire pour la collecte des données auprès des entreprises. Nous avons collecté lesdites données et avons traité et analysé celles-ci afin d'en produire les documents précis du diagnostic dans la filière Alimentaire. Ces documents constituent les bases pour les travaux en atelier. La méthodologie et la modélisation que nous avons réalisées à partir de nos deux premiers cas nous ont permis de conduire la démarche dans la filière Alimentaire. Elles serviront également aux acteurs pour poursuivre, seuls, la construction après notre départ de la structure pilote de la démarche générale.

Notre type de contrat de recherche en format CIFRE a joué un rôle primordial dans cet opportunisme planifié de la démarche. L'avantage de la CIFRE fut la disponibilité du terrain de recherche mais un de ses inconvénients fut, pour nous, l'incapacité de pouvoir vraiment choisir tels cas plutôt que tels autres. Si nous avions été en mesure de choisir, nous aurions choisi au moins quatre cas différents : deux relatifs à des territoires de configuration différente et deux relatifs à des filières d'ampleur et de configuration différentes. Chacun des cas faisant allusion à des partenaires variés.

Malgré cette restriction, nous avons pu, par la force des choses et le hasard des faits, avoir deux cas : un territoire et une filière. Deux cas complètement différents qui se complètent dans la modélisation. La filière Bois nous a permis de découvrir des aspects nouveaux qui n'apparaissaient pas, d'emblée, dans le cas du territoire. C'est l'exemple des aspects sur la

mobilisation des acteurs, l'éloignement des entreprises, les problématiques liées aux réunions *etc.* A notre avis territoire et filière sont complémentaires dans notre analyse. Cette complémentarité des deux cas est d'ailleurs confirmée par la directrice des projets et référente de la GPEC-Territoriale à la CMA 41 : *avoir une GPEC-Territoriale sur la Communauté de communes et sur la filière Bois nous aura permis de mieux connaître la démarche, de prendre en compte des données nouvelles et de stabiliser la démarche. C'est un plus qu'on n'aurait pas eu en restant uniquement sur le seul cas de la Communauté de communes.*

Notre échantillon ainsi défini est dans une optique de génération de modèle et de processus qui pourront être confrontés à d'autres cas et pourrait servir de support pour d'éventuels essais des dispositifs de GPEC-Territoriale.

### **II.3. Quant à l'appropriation de la méthode de l'étude de cas pour notre recherche**

L'analyse de cette appropriation de la méthode est faite à partir du « *guide de réalisation d'une étude de cas* » établi par Gagnon (2012, p. 5-9). Ce guide peut servir de base pour le chercheur qui souhaite emprunter cette voie dans sa recherche. Le guide est présenté en huit étapes : établir la pertinence, assurer la véracité des résultats, la préparation, le recrutement des cas, la collecte des données, le traitement des données, l'interprétation des données, diffuser les résultats. Nous avons donc pris appui sur ce guide pour justifier la pertinence de notre recours à la méthode de l'étude de cas et surtout pour expliquer la véracité de nos résultats. A cet effet, nous avons retenu les étapes 1 et 2 dudit guide.

***Etape 1. Etablir la pertinence du cas : Vérifier que le recours à l'étude de cas comme méthode de recherche est approprié***

Nous avons défini l'approche à laquelle nous avons adhééré dans cette recherche. L'approche est constructiviste. La problématique abordée dans nos études de cas est de type exploratoire et se base sur des théories et concepts déjà existants. Avant d'adopter la méthode de l'étude de cas, nous avons procédé à une revue de littérature sur le sujet, nous avons cherché à comprendre ce à quoi cette démarche pourrait conduire et avons décrypté les exigences qu'elle implique. Cette analyse préalable de la problématique, des situations de la recherche et de la revue de la littérature nous a permis de conclure que l'étude de cas est pertinent pour notre recherche.



**Etape 2.** *Assurer la véracité des résultats : Démontrer que les résultats sont rigoureux et conformes à la réalité observée*

- **Fiabilité interne** : *Montrer que d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions s'ils traitaient et interprétaient les mêmes données.*

A cette fin, nous avons utilisé des descriptions concrètes et précises en évitant le plus possible de faire des inférences. Ensuite les données brutes ont été protégées. Nous avons évité les erreurs de perception ou d'interprétation en recourant à l'analyse de plusieurs acteurs et partenaires avec lesquels nous conduisions les cas. Aussi les acteurs interrogés lors de nos entretiens, les auteurs des documents que nous avons analysés ont confirmé les éléments que nous avons recueillis à leurs sujets.

En ce qui concerne les observations, nous avons eu recours à des interprétations d'autres acteurs notamment de la CMA 41 au sujet des faits observés afin de nous assurer de sa conformité au réel. Enfin les collègues de la CMA 41 et certains partenaires ont relu et interprété avec nous les données du terrain. Par exemple les membres du COTECH et nous avons analysé et interprété, ensemble, les données issues des entretiens auprès des entreprises de la filière Bois.

- **Fiabilité externe** : *Attester qu'un autre chercheur indépendant qui prendrait les mêmes cas ou des cas similaires obtiendrait les mêmes résultats.*

Nous avons établi et rendu public notre position de chercheur, les modalités des observations et des données recueillies. De même le processus des acteurs (entreprises et institutionnels) est décrit afin de préciser nos sources. Chaque cas étudié dans notre recherche a fait l'objet de description de ses caractéristiques afin d'en faciliter la compréhension. Les concepts, construits et unités d'analyses furent définis. Enfin les manières et les procédés par lesquels nous avons collecté les données furent précisés par nos soins. A partir de ces considérations, tout chercheur qui voudrait faire des recherches semblables aurait à sa disposition des bases similaires sur lesquelles il pourrait s'appuyer.

- **Validité interne** : *Assurer que le phénomène décrit est une représentation authentique de la réalité observée.*

Nous avons essayé de contrôler nos effets liés à notre posture d'observateur du terrain. Les échantillons de nos cas, quoique non expressément choisis par nos soins, nous semblent



représentatifs des deux variétés de situations ou de projets auxquels la CMA 41 peut faire face dans la conduite de ses missions : territoire ou filière sont les deux typologies que la CMA 41 peut rencontrer dans sa volonté de piloter des démarches de GPEC-Territoriale. Les explications obtenues dans notre premier cas ont pu être testées dans le second cas et ont permis une validation des données sur deux terrains différents.

- **Validité externe** : *Fournir des résultats qui peuvent être comparés avec d'autres cas*

Nos deux cas : territoire et filière, sont complémentaires l'un par rapport à l'autre. Ils ne constituent pas des cas isolés. Ils peuvent être reproduits sur d'autres terrains. C'est d'ailleurs une ambition d'essaimage des dispositifs de GPEC-Territoriale qui semble compléter le cœur des actions de la CMA 41.

- **Validité du construit** : *Montrer que les manifestations enregistrées sont en relation avec les construits utilisés et qu'elles sont partagées à travers le temps, les sites et les populations.*

Les cas que nous avons étudiés dans notre recherche semblent pertinents. Ils permettent d'étudier, *in situ*, la réalité de la construction des dispositifs de GPEC-Territoriale et de pouvoir en déduire une méthodologie et une explication théorique. Les outils et indices que nous avons étudiés ont pu mesurer les faits des acteurs « coactionnaires » et les démarches de construction des cas de GPEC-Territoriale. Nos sources d'information furent diverses et variées. Ainsi en participant aux actions nous eûmes recours à des études documentaires, à des observations, à des entretiens semi-directifs et à des questionnaires statistiques. Nous avons choisi de mettre en exergue, dans notre travail, les données et résultats bruts aussi bien à destination de tous les acteurs que dans notre thèse. Il nous a semblé que cette « présentation honnête » des résultats dans la diffusion des travaux garantirait la validité de notre construit.

## **Synthèse de la section 1**

Nous avons présenté dans cette section la méthode de recherche par étude de cas en précisant les différentes modalités que l'on peut rencontrer dans son utilisation. Ces modalités sont le cas de recherche, le cas journalistique, le cas pédagogique, le cas clinique. En ce qui concerne notre thèse nous avons adopté le cas de recherche. Car celui-ci est cohérent avec notre problématique.

Pour justifier davantage notre utilisation de la méthode de cas pour cette thèse nous avons procédé à une analyse de notre travail de recherche sur la base du « guide de réalisation d'une étude de cas » réalisé par Gagnon (2012). Ainsi, nous avons précisé pour notre recherche chacun des critères retenus pour une étude de cas. Il s'est agi pour nous d'une auto-évaluation honnête et contextualisée par notre terrain de recherche.

Aussi pour le choix de l'échantillon du cas nous avons fait preuve d'un « opportunisme planifié » (Pettigrew, 1990). Nous n'avons pas eu d'emprise directe sur le choix des cas mais à partir des cas qui se présentaient sur le terrain, nous avons pu associer créativité intellectuelle, cadre conceptuel et théorique, démarche méthodologique pour co-construire, avec les acteurs, une modélisation de la GPEC-Territoriale.

Ces différents cas sont situés dans un plan d'actions MOSAAR. L'ancrage des cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 dans ce plan d'actions est développé dans la section qui suit.

## **Section 2. Un ancrage des démarches de GPEC-Territoriale dans les plans d'actions MOSAAR**

Parler de la GPEC-Territoriale dans le cadre de la CMA 41 conduit à se positionner dans le programme d'actions MOSAAR<sup>65</sup>. En effet, MOSAAR constitue un vaste programme dans lequel plusieurs actions pilotées par la CMA 41 trouvent leur justification. Dans un premier temps nous présentons la genèse du programme MOSAAR (I). Ensuite, nous exposons les actions qui sont issues de ce programme (II). Deux objectifs permettent de justifier la présentation de cet ancrage de la GPEC-Territoriale. D'abord, le programme MOSAAR permet à la CMA 41 d'intégrer les artisans dans la construction de la GPEC-Territoriale afin de réaliser avec les artisans des démarches qui quelquefois se font sans eux. A travers cet ancrage, les TPE ne seront plus en reste dans la construction de la GPEC-Territoriale et elles ne seront plus hors du champ de ses actions. Le second objectif poursuivi est de mettre en place des actions de GRH qui répondent à la spécificité des artisans en tant chefs d'entreprise particuliers. Nous laissons donc voir que les actions de la GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 vont avoir des spécificités propres à l'artisanat et nous avons fait des recommandations dans ce sens. Nous laissons entrevoir aussi que la question de la mobilisation de ces chefs d'entreprise est posée différemment car la taille de l'entreprise, l'effectif des salariés, la concentration des pouvoirs dans les seules mains du dirigeant, la difficulté de délégation, *etc.* constituent, entre autres, des obstacles à leur disponibilité pour participer à la construction de la GPEC-Territoriale. Enfin, les questions de formation et d'anticipation se posent dans ces TPE de façon particulière. En exposant les actions mises en place dans la suite de la thèse, nous faisons également le lien entre celles-ci et MOSAAR. En effet, ce programme éclaire les orientations choisies.

### **I. MOSAAR : un programme pour répondre aux besoins des artisans**

Le programme est issu essentiellement de constats identifiés par la CMA 41 à travers des entretiens et des enquêtes auprès des artisans du département du Loir-et-Cher. Ainsi la CMA 41 relève que les artisans, tous secteurs d'activités confondus, ont une tradition de liberté

---

<sup>65</sup> MOSAAR : Mutualisation de l'Offre de Service pour les Actifs de l'Artisanat

d'entreprendre et d'agir seuls. Cependant, elle constate depuis une dizaine d'années, que les artisans se tournent vers le collectif lorsque l'attractivité et donc le développement de leur entreprise en dépend. Les questions concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, le partage de salariés, les groupements d'achats, les réponses collectives aux appels d'offres, reviennent régulièrement en tant que besoins récurrents dans les différents échanges que les agents de la CMA 41 ont avec les artisans. La CMA 41 note également une inquiétude et une difficulté permanentes des entreprises pour trouver puis pour garder leur personnel qualifié, parfois attiré par l'effet sécurisant des plus grandes entreprises. L'Artisanat, malgré un ralentissement d'activité depuis 2009, a très peu licencié et a même continué à embaucher dans certains secteurs. Les artisans sont des acteurs économiques à part entière. Or la très petite taille des entreprises artisanales fait qu'elles n'apparaissent pas toujours comme un vecteur d'emploi et d'activité dans leur territoire.

Enrichie de ces constats et inquiétudes, la CMA 41 a dû s'adapter et anticiper ses réponses dans ses missions d'accompagnement des entreprises.

A travers le programme MOSAAR, l'ambition de la CMA 41 a été de co-construire, avec les artisans et les institutionnels du département, des actions pour répondre le mieux possible aux attentes et inquiétudes des entreprises. L'idée a été d'essayer de mobiliser les TPE artisanales sur leur image, sur leur organisation et sur leur potentiel économique. Elles doivent montrer qu'elles savent aussi innover en termes : d'organisation, de produits et de services, *etc.* pour continuer de compter et être prises en compte sur leur territoire et dans leur filière.

Le programme MOSAAR permet de proposer des actions aux entreprises en anticipant l'évolution socio-économique des entreprises et des territoires. Il offre un cadre idéal pour faire travailler ensemble les entreprises entre elles et les entreprises et les institutionnels entre eux. Plusieurs actions ont déjà, à ce jour, émergé du programme MOSAAR.

## **II. Les actions du programme MOSAAR**

La loi du 05 juillet 1996 et le décret du 02 avril 1998, définissent l'artisanat à partir de trois critères : l'activité exercée, l'effectif du personnel (ou la taille de l'entreprise) et la qualification du chef d'entreprise. En effet, pour être qualifiée d'artisanale, l'activité doit être exercée de façon indépendante par une personne officiellement qualifiée ou sous le contrôle permanent de celle-ci. Le chef d'entreprise ne doit pas employer, à la date de

l'immatriculation de l'entreprise et sauf exception après celle-ci, plus de 10 salariés. L'artisan, chef d'entreprise à part entière, assure la gestion commerciale, administrative, financière, de production *etc.* de l'entreprise avec le concours, quelquefois de son conjoint. Rassemblant plus de trois millions d'actifs et près de 950 000 entreprises, l'artisanat est qualifié, à juste titre, de « *première entreprise de France* ». Le secteur de l'Artisanat intègre l'Alimentation, le Bâtiment, la Production, la Transformation, les Services *etc.* Les entreprises artisanales peuvent revêtir des statuts juridiques divers (EI, EURL, SARL, SA) même si les EI (Entreprises Individuelles) sont les plus nombreuses.

Ces entreprises sont caractérisées par des spécificités mises en exergue par les travaux de Mahé de Boislandelle (1996) approfondis par ceux de Torrès (2003):

- *L'effet de grossissement* : un problème ou un phénomène est accentué avec la diminution de la taille de l'entreprise.
- *L'effet de nombre* : plus le nombre de relations d'un individu est faible, plus la connaissance qu'à le dirigeant des salariés est élevée. Aussi le poids d'un membre d'une TPE pèse plus lourd dans une TPE que dans une grande structure.
- *L'effet de microcosme* : le dirigeant se projette moins dans le long terme. Il a une vision à court terme, une vision dans l'immédiat et dans la proximité.
- *L'effet de proportion* : plus l'effectif d'une population est faible (ici effectif des salariés, des fournisseurs, des clients par exemple), plus la proportion que représente chaque élément de la population est élevée.
- *L'effet d'égotrophie* : le dirigeant est le centre de la TPE. Tout est centré sur lui. C'est lui qui définit la stratégie de l'entreprise et plusieurs mesures (formation, compétences, *etc.*) sont prises en fonction de sa personne.

Ces spécificités ne sont pas anodines car elles peuvent « *avoir un effet direct sur le mode de gestion des hommes* » (Jaouen et Tessier, 2008, p. 1).

Comme nous l'avons souligné *supra*, les TPE sont souvent hors de toutes démarches formalisées de prévision concernant l'emploi, la formation et les compétences. D'ailleurs la majorité des recherches en GRH, comme le souligne Jaouen et Tessier (2008), est réalisée sur les grandes entreprises lesquelles bénéficient d'outils non adaptés, en tout cas en l'état, aux

TPE. Les auteurs qui ont étudié la question des GRH liées aux TPE ont produit des modèles explicatifs de cette GRH particulière. Fourcade et *al.* (2010) ont adapté le Mix social (politique d'emploi, politique de rémunération, politique de participation, politique de valorisation) couramment mobilisé dans les PME pour obtenir un « *Mix des relations humaines* » utilisable pour les entreprises artisanales. L'une des ambitions de la GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 est de proposer une mise en place d'outils de gestion qui pourraient faciliter la GPEC dans les TPE artisanales. Ces outils de GPEC adaptés aux TPE, pourraient permettre l'accompagnement des artisans dans l'animation de leurs relations humaines en leur permettant de pallier les problèmes de ressources humaines liés aux spécificités des TPE.

Les actions du programme MOSAAR se veulent des déclinaisons concrètes des ambitions initialement visées. Ces actions sont mises en place pour les petites entreprises, notamment artisanales, et permettent de bâtir une offre là où des manques sont repérés et de soutenir l'existant lorsqu'il n'est pas suffisamment connu. Ces actions regroupent trois axes : l'artisan dans son territoire, l'artisan dans sa filière, et la mutualisation.

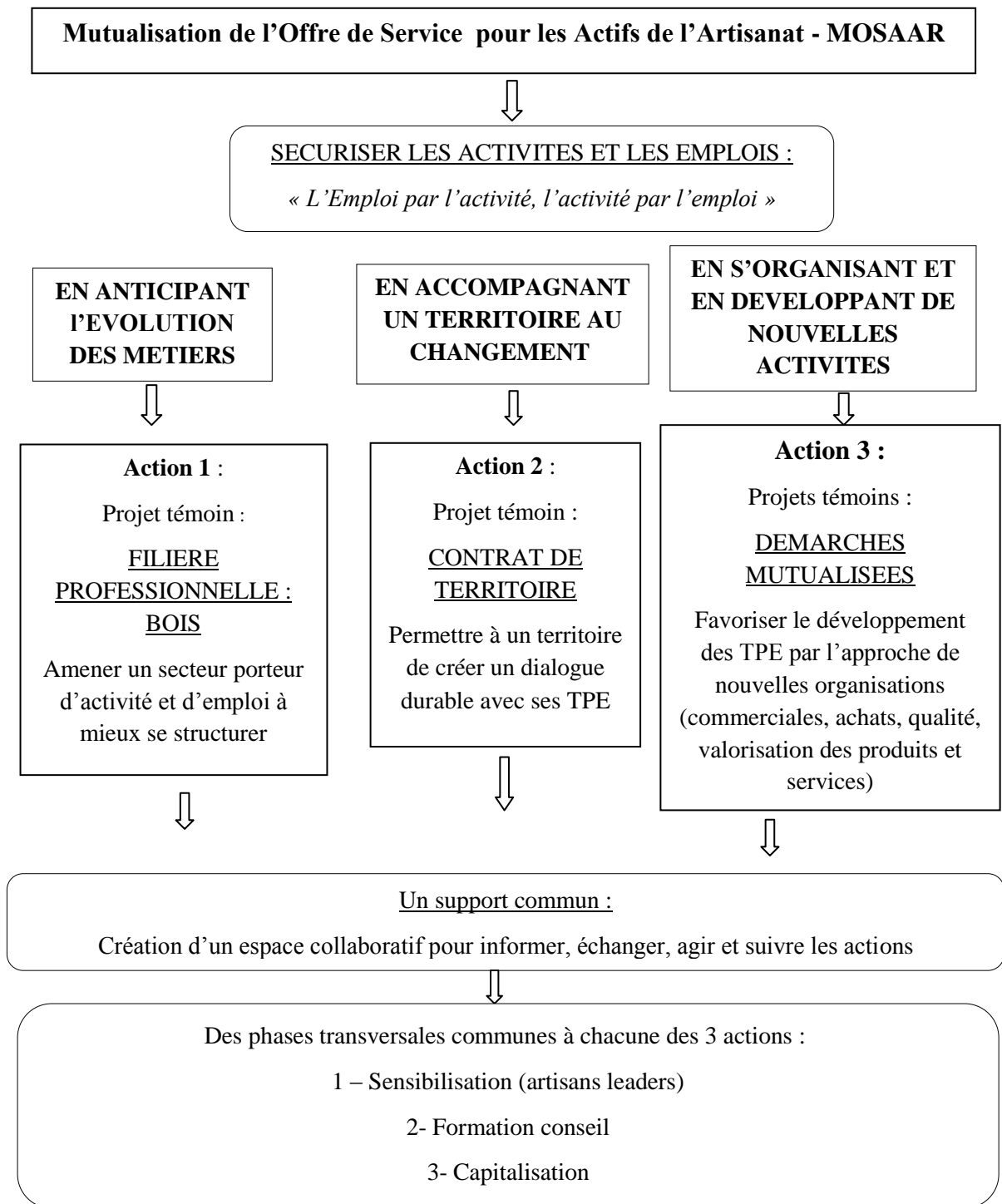


Figure 18: Les axes d'actions du programme MOSAAR

## Synthèse de la section 2

A travers le programme d'actions MOSAAR, l'idée selon laquelle l'artisan est un solitaire qui entend le rester n'a plus de valeur d'être. Ainsi l'affirme le président de la CMA 41 lors de la rétrospective du programme MOSAAR dont nous citons les propos:

*« L'artisan : un solitaire et qui entend le rester ! »*

*Voilà une idée toute faite que MOSAAR a battu en brèche !*

*Les pionniers - que sont les artisans leaders, et ceux qui les ont rejoints - ont découvert que « travailler ensemble » est un vecteur de réussite dans de multiples domaines. C'est aussi l'occasion d'exprimer ses attentes, pour son entreprise, son métier et son secteur et cela pour de nombreux objectifs :*

- Réussite personnelle, développement d'idées partagées*
- Réussite professionnelle, résultats en croissance grâce à l'innovation*
- Développement de l'activité, donc de l'emploi*

*La démarche MOSAAR, au travers de ses trois piliers, Territoire, Filière et Mutualisation, prouve qu'il est essentiel pour nos entreprises de taille humaine, de se regrouper pour se renforcer et se faire entendre.*

*C'est un regard nouveau qui nous apporte une démarche novatrice, pour un avenir positif !*

MOSAAR est donc un programme important pour la CMA 41. A travers ce programme la CMA 41 a la volonté d'associer les collectivités à la construction d'actions qui « collent » aux problématiques vécues pour les entreprises et les artisans. La démarche se veut participative en associant les entreprises, les collectivités locales et les partenaires institutionnels. Ce faisant les actions sont mieux perçues par les entreprises puisque certaines d'entre elles participent à leur définition, et qu'une très grande majorité exprime ses besoins en amont.

Après la présentation du plan d'ancrage MOSAAR abordons, dans les différentes sections qui suivent, les deux cas de notre recherche : le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire (section 3) et le cas de la filière Bois (section 4).



## **Section 3. 1<sup>er</sup> cas : La GPEC-Territoriale dans la Communauté de communes du Cher à la Loire**

Nous abordons cette section afin de présenter le territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire, territoire qui abrite l'une des démarches de GPEC-Territoriale conduite par la CMA 41. Ensuite, cette section nous permet de décrire comment et pourquoi des acteurs non initiateurs du projet ont intégré la démarche et pour y jouer quel rôle. Cette ouverture de la démarche à d'autres acteurs a-t-elle ou non facilité la construction des actions et quelles leçons pourrait-on en tirer ? Ces questions nous conduisent à rappeler les grilles de lecture évoquées *supra*. En effet, l'interaction entre les acteurs va déterminer les rôles que chaque acteur va jouer dans la démarche dans un espace et un temps donnés en fonction de son identité et de ses attentes. Est-ce que ces acteurs vont se mobiliser suffisamment pour devenir des participants ? L'analyse des facteurs explicatifs de la mobilisation va nous permettre d'essayer de répondre à cette préoccupation. Le processus de socialisation va permettre de comprendre l'intégration de nouveaux acteurs dans les groupes de travail. La traduction des inscriptions va éclairer le passage des supports techniques d'un acteur à l'autre à travers leur mobilité dans un réseau.

### **I. La Communauté de communes du Cher à la Loire, territoire pilote de la GPEC-Territoriale<sup>66</sup>**

#### **I.1. Présentation géographique**

La CCCL<sup>67</sup> est un territoire du département de Loir-et-Cher. Elle est composée principalement des communes : Montrichard, Bourré, Monthou-sur-cher, Pontlevoy, Saint Georges-sur-Cher et s'étend sur 219 km<sup>2</sup>. Elle compte près de 14 000 personnes dont environ 5000 sont en activité. L'âge de ces derniers se situe dans la tranche de 15 à 64 ans. Les entreprises artisanales du territoire (au moment de notre étude) sont près de 260. Elles emploient près de 400 salariés et une soixantaine d'apprentis. Le personnel de la CCCL

---

<sup>66</sup> Les informations contenues dans cette section sont issues des documents de la CCCL, des données de l'observatoire de l'économie et des Territoire de Loir-et-Cher, de la CMA, de la CCI et du site internet la CCCL : [www.touraine-developpement.fr](http://www.touraine-developpement.fr)

<sup>67</sup> Données INSEE et sur [www.Touraine-developpement.fr](http://www.Touraine-developpement.fr)

s'occupe des questions économiques du territoire à travers la création et le maintien de zones d'activités, le maintien du tissu économique, la relation avec les entreprises du territoire et les aides pour leur développement. Il accompagne également les actions de création, reprise et transmission des entreprises. Dans ses missions, la CCCL travaille avec des partenaires institutionnels et économiques : le Conseil Général du Loir-et-Cher, la Région Centre, l'Etat, la CMA 41, La Chambre de Commerce et d'Industrie de Loir-et-Cher, la Chambre d'Agriculture, le Conservatoire de l'Economie et des Territoires, la Maison de l'Emploi du blaisois, la mission locale de Blois, *etc.*

## **I.2. Zones d'activités**

Ce territoire renferme plusieurs zones d'activités qui ont des vocations : industrielle, artisanale et commerciale. La répartition des zones d'activités se fait autour des principales communes qui composent la CCCL :

- **Montrichard** : Situé à proximité de la ville, la zone d'activité de Montrichard accueille une trentaine d'entreprises. Elle est accessible, en partie, au très haut débit.
- **Saint-Georges-sur-Cher** : Cette zone accueille près de 15 entreprises et se situe à proximité de la RD 976. Une proximité qui dynamise son attractivité et son développement.
- **Pontlevoy** : L'atelier relais de la CCCL est implanté dans cette zone d'activités. Elle accueille l'agence routière du Conseil Général. A proximité immédiate de cette zone, est implantée la société Mam Satema, spécialisée dans la production et l'entretien de machines agricoles.
- **Bourré** : Les entreprises implantées dans cette zone travaillent dans différents secteurs d'activités : mécanique de précision, fabrication de produits azotés, préparation de condiments, commerce de gros matériaux de construction ou encore dans le domaine viticole.
- **Monthou-sur-Cher** : La zone d'activités de Monthou-sur-Cher accueille trois entreprises de différentes spécialités : maroquinerie, location-vente de matériels de BTP, et la construction. La CCCL a, dans cette zone, des parcelles disponibles pour l'installation de nouvelles entreprises.

Une cartographie de ce territoire peut être réalisée :

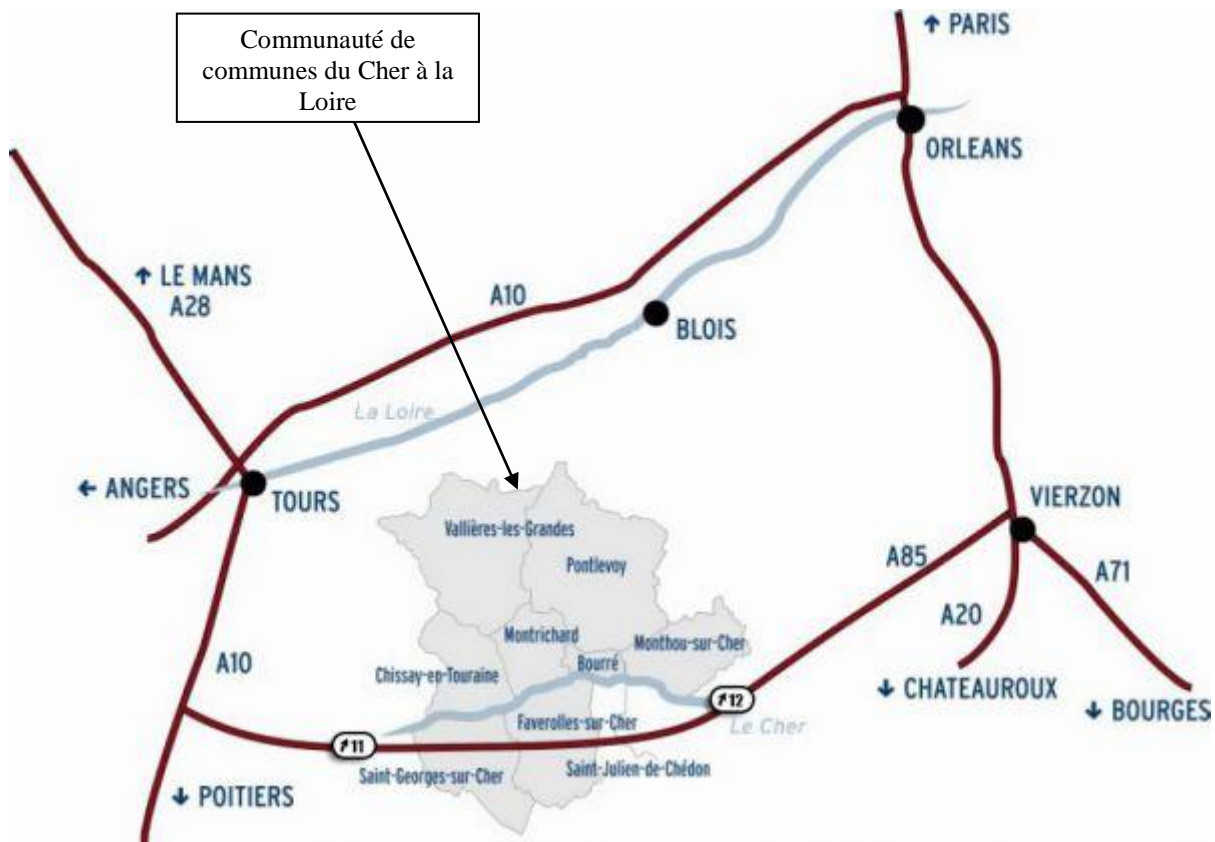


Figure 19: Cartographie du territoire de la CCCL et ses voies d'accès

Le territoire a une facilité d'accès due à plusieurs axes. On peut y parvenir par plusieurs moyens : voiture, train ou avion.

#### En voiture :

- à 15 minutes de l'A85 - vers Vierzon, échangeur St Romain sur Cher ;
- à 20 minutes de l'A 85 - vers Tours, échangeur de Bléré ;
- à 50 minutes de l'A10 - vers Paris, échangeur de Blois ;
- à 40 minutes de l'échangeur de l'A10 – vers le Mans, échangeur Tours St Christophe

#### En train :

- à 40 minutes de la gare TGV de Saint-Pierre des Corps
- Gare de Montrichard : Ligne SNCF Nantes – Lyon

**En avion :**

- à 50 minutes de l'aéroport de Tours –Saint Symphorien.

Au sujet de la scolarité et de la formation, la CCCL compte des écoles primaires dans les communes, un collège à Montrichard, un lycée privé à Pontlevoy. Ces structures permettent une scolarité à proximité pour les jeunes jusqu'au niveau du baccalauréat. Pour les autres formations, un rayon de 40 km (Blois ou Tours), sépare Montrichard des centres de formation d'apprentis, des lycées d'enseignements techniques et des structures universitaires. La Mission Locale accompagne les jeunes non scolaires du territoire dans leurs recherches de formation, d'emploi et d'insertion.

La CCCL connaît une économie très diversifiée laquelle contribue à sa richesse. Nous pouvons citer plusieurs domaines économiques présents sur le territoire : maroquinerie, aéronautique, santé, lunetterie, mécanique de précision, artisanat d'art, service, bâtiment, alimentaire, *etc.* Ces entreprises se positionnent, suivant leur spécificité, sur des marchés nationaux et/ou internationaux.

### **I.3. Les employeurs de la CCCL**

*- Le premier employeur du territoire est l'aéronautique et la défense :*

Ces filières : aéronautique, nucléaire et transport occupent une place prépondérante dans l'économie locale du territoire. La main-d'œuvre qui y est employée est qualifiée. Par exemple, l'entreprise DAHER SOCATA positionnée dans la fabrication de pièces aéronautiques, emploie, sur les sites de recherche et de production à Montrichard et Saint-Julien de Chédon, plus de 600 personnes, techniciens et cadres.



**Figure 20: Société DAHER SOCATA**

*- La Maroquinerie se positionne avec une industrie forte de son savoir-faire :*

A Monthou-sur-Cher et à Montrichard, la production de maroquinerie se développe. Un nouveau bâtiment témoigne du dynamisme de ce secteur sur le territoire. Plus de 400 salariés travaillent dans la maroquinerie et de nouvelles embauches sont prévues. Une entreprise artisanale (LUXBAG) de 5 salariés se distingue par la qualité de la fabrication des housses et des étuis d'instruments de musique qui constitue son activité principale. Elle a été primée par la CMA 41 « *entreprise du patrimoine vivant* » grâce à l'excellence de son savoir-faire.

*- La Santé : un laboratoire et un établissement hospitalier spécialisés :*

A Montrichard, plus d'une centaine de salariés travaillent dans l'industrie pharmaceutique du laboratoire Boiron à travers l'élaboration des produits et médicaments homéopathiques. Ces produits sont ensuite acheminés vers les 35 établissements régionaux et les filiales de l'entreprise Boiron.

On identifie également à Montrichard, dans le domaine de la Menaudière, un centre médical de la MGEN spécialisé dans la rééducation fonctionnelle et alimentaire. Ce centre a une capacité de 94 lits d'hospitalisation complète et de 5 places d'hospitalisation de jours. Il reçoit tous les assurés sociaux et leurs ayants droits.

*- La Mécanique de précision :*

Le territoire bénéficie d'un tissu d'une vingtaine de PME spécialisées dans le secteur de métaux et la mécanique de précision. Ces entreprises emploient près de 80 salariés. Dans leur politique locale de recrutement et de qualité elles travaillent en collaboration avec la Maison de l'Emploi de Blois et avec les collèges et lycées du département.

*- L'Agroalimentaire :*

La société REITZEL-BRIAND implantée à Bourré depuis une trentaine d'années est spécialisée dans la préparation de condiments et de cornichons. Sur le site de production, les condiments sont cuisinés en sauce. Conditionnés et contrôlés, les boîtes de conserve sont expédiées auprès de la clientèle française.

Des entreprises artisanales œuvrent aussi dans le domaine de l'alimentaire. Ainsi par exemple, un laboratoire de charcuterie artisanale, implanté à Montrichard est spécialisé dans la transformation et la vente de viande porcine à partir d'une politique d'approvisionnement en filière courte. Ce laboratoire emploie une équipe de cinq personnes.

- *Viticulture* :

Le territoire compte de nombreuses exploitations viticoles faisant partie des vins de Touraine. Certains viticulteurs se lancent dans une démarche de labellisation : excellence Vignobles & Découvertes Val de Loire Chenonceau afin de faire connaître au public la qualité et les arômes de leurs vins. Les viticulteurs travaillent avec les services de l'office de tourisme, les hôtels-restaurants, les prestataires de services touristiques, les Pays de la Vallée du Cher et du Romorantinais et de Pays de Loire-Touraine.

- *Le Bâtiment* :

Le territoire de la CCCL compte un grand nombre d'entreprises artisanales spécialisées dans le secteur du Bâtiment : maçon, couvreur, électricien, plombier, carreleur, ferronnier, menuisier, charpentier, *etc.* font partie de ce large panel.

- *Le Service* :

Les activités de services aux entreprises et à la personne se sont fortement développées sur le territoire de la CCCL. Elles ont pour champ notamment le secteur de la location et d'assistance à la personne.

A titre comparatif par rapport au reste du département, nous proposons, ci-après la répartition des entreprises par secteur d'activité installées sur le territoire de la CCCL et par nombre de salariés.

Secteur d'activité	0 salarié	Moins de 10 salariés	de 10 à 99	100 et plus	CCCL	Loir-et-cher
<b>Agriculture</b>	14	5	1	0	20	338
<b>Industrie</b>	12	28	12	5	57	1147
<b>Services</b>	107	84	14	1	206	4554
<b>Construction</b>	15	28	6	0	49	1371
<b>Commerce</b>	55	57	11	0	123	2952
<b>TOTAL</b>	203	202	44	6	455	10 362

Tableau 14: Nombre d'entreprises et d'établissements de la CCCL par grand secteur d'activité et par tranche de salariés (cf. données CCI, Décembre, 2012)<sup>68</sup>

<sup>68</sup> 184 entreprises bénéficient d'une double inscription.

Le détour par la présentation du territoire de la CCCL et de ses activités permet de comprendre la genèse de la GPEC-Territoriale sur ce territoire et le dynamisme socio-économique de ses entreprises.

## **II. Genèse de l'action de GPEC-Territoriale dans le territoire de la CCCL : Une action en cohérence avec les missions de la CMA 41**

Les missions des Chambres de Métiers et de l'Artisanat sont multiples mais elles restent conformes à celles décrites par l'article 5 de la loi du 20 Juillet 1952. Les différents services au sein de la CMA 41 se répartissent ces missions orientées vers le service aux entreprises artisanales : volet économique et social, formalité d'inscription des entreprises, orientation et formation des salariés et des chefs d'entreprise, accompagnement en ressources humaines, *etc.* Dans le cadre de cette action de GPEC-Territoriale, les services les plus mobilisés sont ceux du développement économique, de la veille territoriale et de la formation. La démarche de GPEC-Territoriale va de pair avec la mission d'accompagnement sur le volet RH des entreprises artisanales effectuée par la CMA 41. Cet accompagnement RH se fait par la signature régulière, avec les entreprises qui le désirent, d'une convention d'accompagnement ayant pour objectif d'identifier et d'anticiper les pistes d'amélioration dans les pratiques de GRH mises en place dans lesdites entreprises. Le déroulement du diagnostic et des engagements pris dans la convention se fait en plusieurs phases correspondant à différentes étapes de la vie de l'entreprise (reprise, création, développement, transmission) ou lors de dysfonctionnements identifiés des RH (turnover élevé, difficulté de recrutement, difficulté avec les salariés *etc.*) ou encore dans le cadre de la mise en application de la réforme de la formation professionnelle. Dans l'exercice de cette fonction, la CMA 41 a identifié deux axes potentiels qui peuvent et doivent faire l'objet de recherche et d'investigation afin de proposer des éléments de réponses pertinents :

- Un axe relatif à l'identification d'interactions entre les activités des entreprises artisanales et la GRH. Ces interactions peuvent se résumer autour des questions : sociales, économiques et environnementales. La gestion de ces interactions est très difficile voire impossible dans certains cas.
- Un axe relatif à la gestion des TPE artisanales au niveau de l'échiquier territorial. En effet :

*Les TPE artisanales sont souvent mises à l'écart de toutes réflexions économiques et surtout sociales. Les outils, méthodes et démarches mises en place sur les territoires concernent davantage les PME et les grandes entreprises. Hors nous savons que l'artisanat a un fort impact dans le développement des territoires, que les artisans nous ont toujours confié vouloir travailler ensemble, se regrouper si nécessaire, pour réfléchir sur des problématiques qui se posent à eux et qui répondent à leur typologie d'entreprise. Nous, Chambre de Métiers et de l'Artisanat avons le devoir d'aider et d'accompagner nos entreprises artisanales dans des démarches territoriales qui portent sur les volets économiques et RH<sup>69</sup>.*

Consciente que ce phénomène d'interaction et d'adaptabilité aux problématiques propres aux TPE artisanales a des effets sur le territoire et pour ne pas laisser de côté les TPE artisanales, la CMA 41 a eu l'initiative de conduire une démarche de GPEC-Territoriale sur ce territoire de la CCCL. Ce choix se justifie à plusieurs égards :

- Le territoire de la CCCL présente un tissu d'entreprises artisanales important et regroupe plusieurs secteurs d'activités tels que le Bâtiment, la sous-traitance, les Services, la Production, l'Alimentaire, *etc.* ; principaux secteurs qui relèvent du cœur de métier de la CMA 41.
- Le territoire de la CCCL présente un positionnement stratégique de par sa situation géographique et par la mobilisation de ses entreprises<sup>70</sup>.
- La CMA 41 a réalisé des diagnostics RH dans plusieurs entreprises de ce territoire et une proximité (relationnelle et cognitive) entre la CMA 41 et les dirigeants de ces TPE existe et s'entretient dans la durée.
- Des études menées par la CMA 41 et l'Observatoire de l'Economie et des Territoire de Loir-et-Cher ont révélé que l'âge des artisans et des salariés de la CCCL est élevé, que les artisans du territoire avaient des besoins en RH et des difficultés de recrutement surtout dans le secteur de la Production, des Métaux, du Bois et du Bâtiment. Ainsi, par exemple, 23,4 % des artisans

---

<sup>69</sup> Extrait d'entretien avec la directrice des services, responsable du projet GPEC-Territoriale-CCCL.

<sup>70</sup> La CMA 41 avait mené des actions concluantes sur ce territoire avec les entreprises



de la CCCL ont plus de 55 ans<sup>71</sup>. Les entreprises du secteur des Métaux ont une pénurie de main-d'œuvre et des besoins de formations techniques, commerciales et en RH.<sup>72</sup>

- L'équipe de gestion de la CCCL avait travaillé par le passé avec la CMA 41 sur des sujets de développement économique et social sur son territoire et avait laissé entendre être préoccupée par des actions qui pourraient aider le territoire et ses entreprises à mieux gérer leurs ressources humaines, à anticiper les mutations d'emplois et de compétences, à favoriser son attractivité, etc. Mais la CCCL n'avait aucun projet qui pourrait permettre d'atteindre ces objectifs.

Sur la base de ces éléments favorisant la réflexion territoriale d'une GRH, la CMA 41 a proposé à la CCCL de conduire, sur son territoire et avec son partenariat intense une action de GPEC-Territoriale. Le terme GPEC-Territoriale est celui utilisé par la CMA 41 pour présenter son projet. L'acceptation par la CCCL d'un tel projet n'a pas posé de grandes difficultés puisque la CCCL était déjà à la recherche d'une démarche semblable sur son territoire. Toutefois, la finalisation de l'objectif précis de la démarche a nécessité plusieurs ateliers de travail, de réflexion, de définition et de précision sémantique.

En définitive, le but visé par le projet de GPEC-Territoriale sur la CCCL, est libellé dans les documents de convention entre la CMA 41 et la CCCL:

*« Le projet vise à mettre en place, sur le territoire de la CCCL, une démarche d'adéquation entre les besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre qualitative et/ou quantitative et les potentialités actuelles ou futures qu'offre ou peut offrir le territoire. La démarche envisagée doit permettre de favoriser l'attractivité du territoire, le renouvellement et l'adaptation des services à la population vieillissante, la détection des métiers en évolution, la fidélisation des compétences en poste et enfin le recensement des métiers vers lesquels les demandeurs d'emploi, les jeunes ou les actifs en reconversion peuvent s'orienter pour répondre aux attentes des entreprises et des salariés et des demandeurs d'emploi ».*

Les acteurs (CMA 41 et CCCL) voient dans le projet de GPEC-Territoriale un outil de régulation pour résoudre ces problématiques et répondre le mieux possible aux besoins des entreprises et du territoire. D'emblée, l'épineuse question de la construction de la GPEC-

---

<sup>71</sup> Source, les fiches de l'observatoire, mai 2011, N°97, p. 9

<sup>72</sup> Source, Enquête réalisée par la CMA 41 dans le cadre du programme Production de septembre à novembre 2011

Territoriale se pose et les deux acteurs originels sont conscients que la démarche ne peut se réaliser sans l'appui de plusieurs autres partenaires et devra toucher aux questions intersectorielles, aux questions d'anticipation et à celles des entreprises et du territoire. Du fait de son statut particulier, la CMA 41 n'a pas vocation ni légitimité à intervenir auprès des entreprises qui ne relèvent pas du champ de l'artisanat. Ce positionnement est un élément clé de la conduite de la démarche. C'est pourquoi, les outils créés, à travers cette GPEC-Territoriale, vont permettre, d'intégrer l'accompagnement des artisans dans l'animation et la gestion de leurs Ressources Humaines.

## **Synthèse de la section 3**

Durant cette section nous avons exposé le contexte du premier cas de notre thèse. Il est essentiel de connaître le territoire dans lequel la première démarche de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 s'est produite. A cet effet, nous avons effectué une présentation sommaire des entreprises, de leurs secteurs d'activités et de leurs effectifs en lien avec les questions socio-économiques du territoire.

La section fut l'occasion de présenter aussi la genèse de la démarche de GPEC-Territoriale sur ce territoire à partir de diagnostics identifiés par la CMA 41 et de constats partagés par la CCCL. Nous pouvons conclure alors que sur ce territoire il s'est agi d'une démarche née à froid à partir de volonté convergente entre la CMA 41 et la CCCL.

Enfin dans la section nous avons montré que les acteurs qui sont à l'origine de cette démarche ont compris que seuls, leur projet ne serait pas réalisable pleinement ; d'où la nécessité d'associer à la démarche d'auteurs acteurs (entreprises et institutionnels).

Dans ce premier cas l'unité d'analyse est constituée par : des entreprises de la Communauté de communes du Cher à la Loire (initialement des TPE artisanales), la population de la Communauté de communes du Cher à la Loire, les institutionnels de la Communauté de communes du Cher à la Loire et les institutionnels qui ne résident pas sur le territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire mais qui ont des actions sur ce territoire. Cette unité d'analyse implique de considérer des acteurs qui ont une compétence matérielle sur le territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire. En effet, se focaliser isolément sur le territoire géographique, sur les entreprises du territoire, sur l'acteur pilote ou sur les acteurs résidentiels serait insuffisant. Car toute la richesse de cette unité d'analyse réside dans la multiplication des actants qui la composent.

En conclusion et dans cette approche, la question de recherche pourrait ainsi s'intituler : quel est le processus de construction d'une GPEC-Territoriale sur un territoire sur lequel des acteurs ont une possibilité d'actions (compétence matérielle) ?

A travers cette question nous ciblons, en particulier, la compétence matérielle des acteurs institutionnels. Cette compétence est entendue dans le sens de : réaliser des actions qui relèvent de son champ de compétences, de son champ d'autorité, de son champ de pouvoir et

de son champ de mission. Ce qui est premier dans cette approche c'est une entrée qui ne tient pas compte du lieu de situation territoriale des acteurs mais de leur champ de compétences. Cette unité permet de retenir un élément essentiel dans le choix des acteurs à intégrer dans la construction de la GPEC-Territoriale : la compétence matérielle des institutionnels. Dès lors, la construction de la GPEC-Territoriale dans le second cas de notre recherche intègre cette considération. Ainsi, quelle que soit la taille du territoire : petit ou grand, les acteurs institutionnels peuvent faire partie du dispositif tant que les actions de la GPEC-Territoriale relèvent de leurs compétences. C'est sur cette base que, comme dans le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire, des acteurs qui sont situés hors du département du Loir-et-Cher ont pu intégrer la construction de la GPEC-Territoriale dans le cas de la filière Bois. Concernant les entreprises, ce qui est premier, c'est leur lieu de situation territoriale. Ainsi, la GPEC-Territoriale dans le premier cas a connu la participation des entreprises de la Communauté de communes du Cher à la Loire et la GPEC-Territoriale dans le second cas a été ouverte aux entreprises de la filière Bois. Dans l'un ou l'autre de ces deux cas, ce sont les entreprises de ce territoire ou de cette filière qui ont été associées aux enquêtes et aux travaux.

## **Section 4. 2<sup>ème</sup> cas : La GPEC-Territoriale dans la filière Bois**

Le second cas que nous avons étudié dans cette thèse est relatif à la filière Bois. Il s'agit de la deuxième démarche de GPEC-Territoriale conduite sous le pilotage de la CMA 41. En effet, la CMA 41 a formé le projet avec plusieurs partenaires pour déployer une GPEC-Territoriale sur les filières Bois Energie et Bois Construction à l'échelle du département du Loir-et-Cher. Ce projet prend en compte les entreprises dont l'activité principale ou secondaire est basée sur l'utilisation du Bois en tant que matière première ou en tant que matière dérivée. L'analyse et la construction de ce cas se basent sur le modèle du 1<sup>er</sup> cas mais des facteurs complémentaires sont pris en compte.

### **I. La filière Bois : analyse d'ensemble et contexte actuel**

#### **I.1. La filière Bois en France**

Selon le Ministère de l'Agriculture, la surface des forêts françaises a doublé depuis 1850 et couvre aujourd'hui environ 15 millions d'hectares, soit plus du quart de notre territoire, avec un accroissement d'environ 40 000 ha/an. La forêt française est la 1<sup>ère</sup> forêt feuillue d'Europe. Elle est essentiellement privée (74 %), avec 3,8 millions de propriétaires, dont 200 000 possédant plus de 10 ha. Les forêts publiques, de l'Etat (10 %) ou des collectivités territoriales (16 %), sont gérées par l'Office National des Forêts, établissement public à caractère industriel et commercial. Toutes les forêts publiques et les forêts privées au-dessus de 10 à 25 ha, selon les régions, doivent présenter un document de gestion approuvé par l'Etat. La plus grande partie de la forêt française a pour vocation de produire du bois d'œuvre de qualité, dans le cadre d'une gestion durable, c'est-à-dire une gestion soucieuse de la conservation de la diversité biologique et du maintien des potentialités des sols, en évitant toute évolution irréversible. La filière Bois regroupe plus de 450 000 personnes, aux métiers très différents, mais complémentaires.

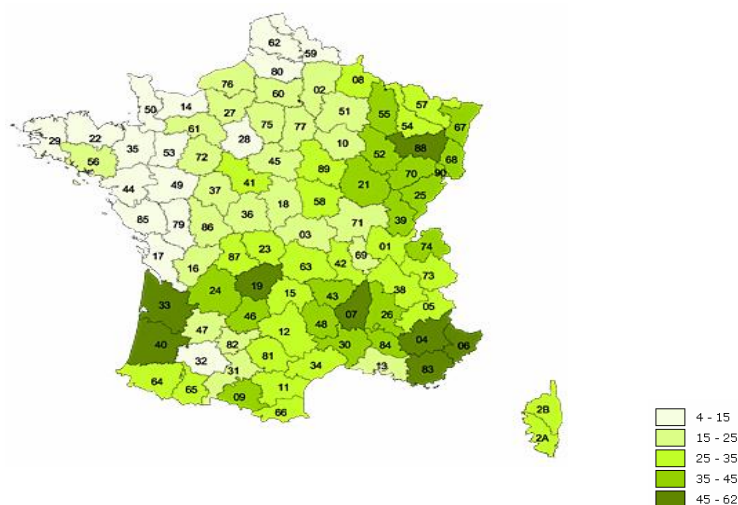


Figure 21: Taux de boisement en % selon la superficie du département, Source, CSTB, Rapport d'étude N° ESE/ENR N° 07.03 RS, 2011.

## I.2. La filière Bois en Région Centre<sup>73</sup>

La Région Centre, 7<sup>ème</sup> région française par sa surface forestière, a environ 932 000 ha de surface boisée dont 820 000 ha de forêt privée soit 88% de sa superficie. Un tel pourcentage de la forêt privée pose la question de son encadrement, de sa valorisation et de sa fonction productive. Essentiellement feuillue, la forêt en Région Centre renferme plusieurs essences, dominées principalement par le Chêne (54%). C'est une région qui a une grande réserve en bois. Selon ce critère, elle occupe la 1<sup>ère</sup> place par rapport aux autres régions au plan national. Malgré cette disponibilité forestière, elle connaît un sous prélèvement du bois. Elle se situe, à cet effet à la 11<sup>ème</sup> place pour les volumes récoltés. Ainsi, d'après les données AGRESTE Centre de juillet 2011, le volume de bois récolté en Région Centre en 2009 est de 1,31 million de m<sup>3</sup> ce qui correspond à un recul de 15% par rapport à 2008. Cette baisse concerne toutes les essences de bois. Le recul concerne aussi la production de sciage et atteint 20%. Dans un tel contexte le ralentissement de l'activité a une conséquence directe sur le nombre de salariés et de non-salariés liés à la récolte de bois et à son sciage. Le chiffre relatif à l'emploi a diminué de 5% d'après les mêmes sources précitées. Toutefois, il y a une facilité d'accès aux

<sup>73</sup> Désormais Région Centre-Val de Loire

ressources forestières et une certification croissante mais lente du bois (environ 2,3%) entre 2008 et 2009. Seule 38% de la forêt privée est certifiée contre 100% de la forêt publique. L'insuffisance de mobilisation du bois a un impact sur la fonction économique du secteur. Il est important de noter aussi que des difficultés de communication avec les propriétaires s'ajoutent au manque de formation de ceux-ci.

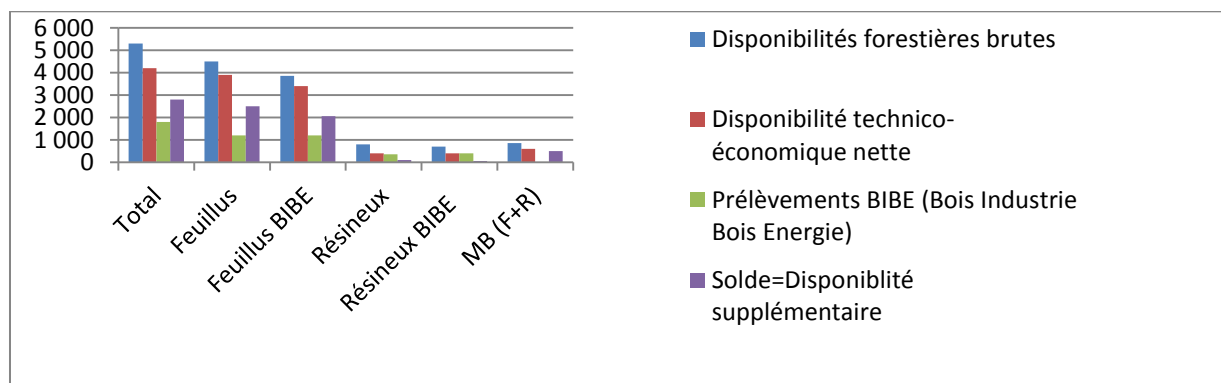


Figure 22: Disponibilité forestière, Source, Etude IFN/SOLAGRO/FCBA, 2009

### I.3. La filière Bois dans le département du Loir-et-Cher

La ressource forestière est un élément essentiel du paysage du département. Cette ressource couvre plus de 30% (193 000 ha) de la superficie du territoire départemental (642 000 ha). C'est également une ressource en pleine augmentation (10% en 16 ans selon les estimations)<sup>74</sup>.

Privée à plus de 90%, la gestion forestière en Loir-et-Cher est conduite essentiellement par les propriétaires assistés d'experts ou de coopératives forestières.

Le département du Loir-et-Cher est le 1<sup>er</sup> département à l'échelle régionale dans l'ordre de la production et de l'exploitation du bois. Près de 440 000 m<sup>3</sup> de bois sont exploités chaque année avec 40% en bois d'œuvre. De fait, il est le département en Région Centre qui compte le plus grand nombre d'entreprises de travaux forestiers et d'exploitations forestières. C'est aussi le département le plus boisé dans la Région Centre avec 34% de domaine boisé. Il est également le 1<sup>er</sup> producteur de bois résineux et de bois d'industrie de la région. Plus de 25% du volume de bois exploité en Région Centre provient de ce département. Au titre de la

<sup>74</sup> Données fournies par l'étude réalisée par la Communauté de communes de Beauce et Forêt.

gestion forestière durable, 50% du bois récolté aujourd'hui en Loir-et-Cher contre 13% en 2004 sont certifiés. De même 30,9% des sciages du département sont certifiés dépassant légèrement la moyenne nationale qui s'élève à 30,8%. Le département du Loir-et-Cher occupe la 1<sup>ère</sup> place en Région Centre en ce qui concerne le sciage du chêne.

Une autre ressource à valoriser en Loir-et-Cher est le bois des haies et autres arbres. En effet, plus de 6500 km de haies « boisées ou bocagères » sont localisées aujourd'hui dans le département en l'occurrence dans le Perche. Nous pouvons identifier quelques atouts de la filière Bois en Loir-et-Cher :

- Une ressource abondante, marquée par une diversité des essences et par l'arrivée à maturité notamment du bois résineux et du bois industrie.
- L'ensemble des maillons de la filière représenté sur le territoire et constituant ainsi un espace propice aux synergies entre les divers secteurs du Bois.

Le taux de boisement en fonction des zones géographiques du département montre une concentration forestière en Sologne.

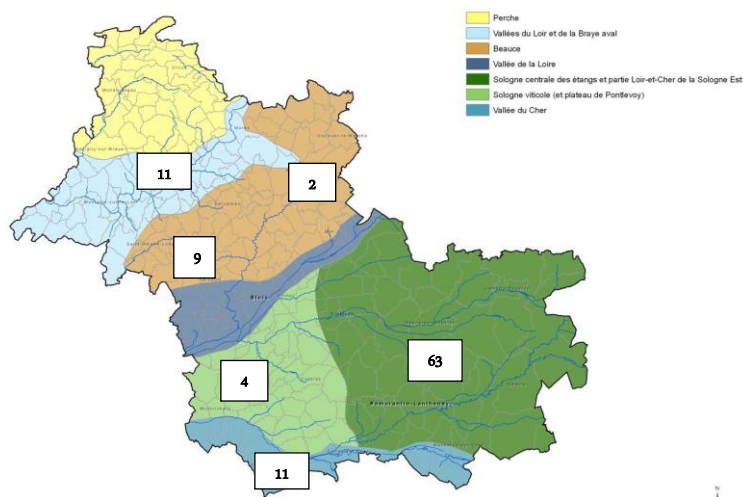


Figure 23: Taux de boisement moyen en % par régions naturelles, Source: Données CC. Beauce Val de Loire, 2012



## **II. Pourquoi une GPEC-Territoriale dans la Filière Bois dans le Loir-et-Cher ?**

La filière Bois et les relations entre les différents acteurs sont fortement influencées par le contexte socio-économique et environnemental. Ceci se justifie par plusieurs éléments :

- La mondialisation de l'économie dont l'influence sera de plus en plus forte pour les 20 prochaines années. Cette mondialisation conduira la demande de produits à base de bois à croître dans les pays industrialisés et émergents. En conséquence, l'offre de bois des territoires devrait augmenter pour faire face à cette demande.
- Le comportement des consommateurs lesquels deviennent de plus en plus des consommateurs « *responsables* », tournés vers le développement durable et la recherche de produits naturels et écologiques. Les conclusions du Grenelle de l'environnement, le marquage CE, *etc.* sont autant de normes réglementaires qui incitent à ce changement de comportement.
- Le déclin progressif de la production pétrolière mondiale à partir d'un pic situé entre 2010 et 2030 entrainera une raréfaction et un renchérissement du pétrole. Cette hausse risque d'être amplifiée par d'éventuelles taxes associées aux émissions de carbone. Le Bois Energie pourrait bien se positionner en tant qu'énergie alternative avec un coût moins volatil.
- Le réchauffement climatique va engendrer de nouvelles conditions atmosphériques qu'il faudra intégrer dans le choix des nouvelles essences à planter.

Sur la base de ces éléments, les métiers, emplois, compétences et qualifications liés au Bois vont subir l'effet de ces évolutions. Il est donc nécessaire de les prévenir pour être réactif aujourd'hui et les anticiper pour demain.

## **III. Contexte d'actions et de volontés convergentes sur la filière Bois**

Compte tenu des caractéristiques des territoires du Loir-et-Cher, trois Pôles d'Excellence Rurale (PER) ont été labellisés pour structurer la filière Bois. Ces actions sont complétées par d'autres actions mises en place dans les territoires sans une labellisation particulière.

### III.1. Actions à travers les Pôles d'Excellence Rurale (PER)

#### III.1.1. Dans le PER Vendômois et Beauce Val de Loire

Labellisé PER valorisation et gestion des bio-ressources en 2006, des réflexions ont permis la réalisation de premières actions de développement de la filière. Un groupe de travail ayant pour mission de dynamiser la filière a engagé les premières études sur les potentialités du massif et l'analyse des conditions de commercialisation. La production, le stockage et le séchage se sont organisés par la création de la CUMA de Bois déchetage 41 (acquisition d'une déchiqueteuse) et le développement d'un réseau de plateforme de stockage-séchage à travers la création d'une plateforme sur la Commune d'Autainville par la Communauté de communes de Beauce et Forêt. Cette plateforme est opérationnelle depuis mai 2009 et est louée à la SCIC Bois Bocage Energie par la Communauté de communes. Elle s'approvisionne en plaquettes bois venues de la forêt de Marchenoir. Enfin, la demande de combustible a pu être soutenue par l'installation d'une chaudière dans un établissement collectif à Oucques (Beauce et Forêt) et d'un réseau de chaleur à Mondoubleau et à Souday (Nord du département). Si les premières étapes visaient à se trouver dans des conditions d'émergence d'une filière Bois Energie, il est apparu par la suite nécessaire de professionnaliser et de renforcer la filière afin de garantir sa durabilité et sa capacité à satisfaire les objectifs initiaux poursuivis.

Saisons	Tonnages stockés	Clients approvisionnés
2009-2010	190 tonnes	ESAT d'Oucques Particuliers et entreprises occasionnelles
2010-2011	215 tonnes	ESAT d'Oucques Particuliers et entreprises occasionnelles
2012-2013	Prévision entre 250 et 300 tonnes	ESAT d'Oucques EHPAD de Cloyes sur le Loir Particuliers et entreprises occasionnels

Tableau 15: Tonnages stockés sur la plateforme et clients approvisionnés

### **III.1.2. Dans le PER syndicat mixte du pays de grande Sologne**

Fort de sa charte forestière de territoire, le Pays de grande Sologne a déposé et obtenu une labélisation pour un PER en 2011 autour de la structuration de la filière Bois Energie. Les actions dans le cadre de ce PER sont les suivantes :

- La création de trois réseaux de chaleur publics et privés,
- La création de deux plateformes de stockage de plaquettes forestières,
- L'installation de broyeurs industriels,
- La mobilisation des propriétaires sylviculteurs,
- Le développement des circuits courts d'approvisionnement pour les petites chaufferies collectives et individuelles,
- L'incitation des collectivités et des particuliers à investir dans des chaudières à bois.

### **III.1.3. Dans le PER « Horizon Bois »**

« Horizon Bois » a pour objet de développer la filière de manière innovante en mettant l'accent sur les usages d'avenir du bois dans les domaines de l'énergie et de la construction en confortant la dynamique des entreprises du territoire. Il s'inscrit parfaitement dans les objectifs du Grenelle de l'environnement (circuits courts, production et utilisation d'énergies renouvelables, réponse à la réglementation thermique 2012). Il a également pour ambition une gouvernance partenariale exemplaire entre les entreprises et les services publics affectés au secteur de la forêt et du bois. Le pôle « Horizon Bois » constitue ainsi un véritable projet de développement durable pour le territoire de la Communauté de communes du Pays de Chambord où 53 entreprises sont directement liées à la filière Bois (bûcherons, scieurs, charpentiers, constructeurs, transporteurs, menuisiers, paysagistes) et emploient plus de 200 salariés. Le PER sera générateur sur trois ans d'emplois directs et d'emplois indirects.

Sur les 22 projets présentés lors de la candidature au PER, 16 ont été retenus autour de trois axes : la structuration de la filière Bois Energie, la dynamisation des entreprises du Bois, le développement de la construction en Bois.

- Pour la structuration de la filière Bois Energie, il y a des actions liées à la chaufferie Bois (projet touristique de Maslives, Centre bourg de Bracieux, Domaine national de Chambord,

Industrie du bois de Neuvy *etc.*), des actions sur la production de Bois Energie (utilisation de la ressource forestière, des produits connexes de scieries et des broyas de paysagistes, mise en place de plateforme bois synergie, achat de chaine d'aspiration des sciures) et des actions liées à la formation des chauffagistes.

- Pour la dynamisation des entreprises du Bois, il y a des actions sur l'amélioration des outils de production appliquée à des entreprises comme par exemple l'industrie du bois de Neuvy ou l'entreprise Chevry.

- Quant au développement de la construction en Bois, on peut citer des actions d'aides aux bâtiments utilisant le bois (exemple de l'entreprise Chevry, de la SARL la passion du toit, du projet touristique de Maslives) et des projets de formations liées aux métiers du Bois et à l'utilisation du bois local.

Hormis les missions d'assistance aux entreprises du Bois, des actions méritent d'être menées en collaboration avec les chambres consulaires et les organisations professionnelles pour la promotion, la formation et la qualification aux métiers du Bois en particulier dans les secteurs du Bois Energie et du Bois Construction.

## **III.2. Autres actions dans les territoires**

### **III.2.1. Autres actions dans le vendômois et Beauce Val de Loire**

Un projet LEADER multipartenaires porté et coordonné par la Communauté de communes Beauce et Forêt, lancé en octobre 2009, a pour principaux objectifs la valorisation de l'utilisation d'énergies renouvelables (biomasse) sur le « territoire LEADER » et l'accompagnement global du développement de la filière Bois Energie du département. Mené en étroite collaboration avec le service forestier de la Chambre d'Agriculture, l'ensemble des actions mobilise à différents moments, ou simultanément, de nombreux partenaires : CUMA 41, propriétaires forestiers, agriculteurs, collectivités, équipe de la Communauté de communes, clients, Chambre de Métiers, ADIL, Société Coopérative d'Intérêt Collectif Bois Bocage Energie (SCIC B2E) et confère un caractère exemplaire au projet. Les actions du projet sont organisées autour de trois grands axes : l'appui technique à la mobilisation de la ressource par la connaissance de la ressource Bois Energie, la structuration de la filière Bois Energie par la mise en réseau des acteurs la plus large possible, la communication et la

promotion de la filière par la création d'outils de communication et l'organisation de manifestation.

Des actions de sensibilisation des scolaires à la filière Bois Energie et des manifestations avec les acteurs ont été aussi organisées.

### **III.2.2. Autres actions dans la grande Sologne**

En novembre 2011, le Pays a organisé une conférence débat sur « la Sologne et les perspectives de croissance verte autour du Bois ». Devant près d'une centaine de professionnels, différents intervenants ont présenté leur expérience sur la valorisation du Bois Energie ainsi que sur le Bois Construction, à travers la création de structures d'économie solidaire (SCOP, SCIC..). Cette conférence a été soutenue financièrement par la Maison de l'Emploi et le programme LEADER.

Une politique de mobilisation nécessaire des propriétaires est jugée indispensable pour bâtir une structuration locale du Bois (rayon d'action inférieure à 20 km).

Sur le Bois Energie, il y a :

- Une réalisation d'un DVD sur « l'arbre utile, l'atout Bois Energie pour le Pays Vendômois et le Pays de grande Sologne »,
- Un colloque sur « le Bois Energie »,
- Une présentation de la machine à plaquettes forestières de la CUMA 41, avec une démonstration chez un propriétaire forestier,
- Une présentation du projet de la commune de Villeny sur le réseau de chaleur collectif,
- Une sensibilisation et le projet de formation des professionnels (artisans chauffagistes et architectes) sur les types de chaudières au Bois Energie et sur les possibilités d'en équiper les habitations individuelles, notamment les constructions neuves,
- Une présentation de différents projets de chaufferies, d'approvisionnement et de la plateforme de stockage,
- Une rencontre inter-solognote sur le thème du Bois Energie et la mise en place de chaufferie dans les propriétés forestières solognotes.

### **III.3.3. Autres actions dans la Communauté de communes de pays de Chambord**

Bien que n'étant pas inclus dans le dossier de candidature, le projet de développement du domaine du Golf des Bordes comporte un programme de résidences de luxe avec une qualité environnementale affirmée. Plusieurs résidences de cet ensemble sont susceptibles d'être construites en bois. De même, dans la perspective de la réduction des émissions de gaz à effets de serre et l'amélioration de son bilan carbone, la commune de Bracieux souhaite équiper plusieurs de ses bâtiments communaux par un chauffage à Energie Bois. La proximité d'autres bâtiments privés ou collectifs et la maison de retraite constituent d'importants consommateurs potentiels et justifient l'intérêt à entrer dans un projet de réseau de chaleur. Enfin, la Communauté de communes du Pays de Chambord va équiper un bâtiment d'activité d'une chaufferie bois dans le cadre de la réhabilitation d'un ancien restaurant en multiservice rural.

D'autres projets privés et publics ont été identifiés. Ils vont nécessiter des efforts importants en termes de demande de combustible. Ces réalisations seront exemplaires quant au recours aux essences locales (construction poteau-poutre en chêne) et dans l'intégration environnementale des bâtiments (toiture végétalisée, intégration dans les déclivités du sol, isolation renforcée).

## **IV. Objectifs poursuivis et enjeux de la filière Bois dans le Loir-et-Cher**

### **IV.1. Aspects généraux**

Les acteurs de la filière sont conscients que les structurations de la filière Bois ne pourront se réaliser sans que la dimension RH ne soit prise en compte. A cet effet et pour que ces filières s'approvisionnent en circuit court, différents partenaires du département se sont réunis pour construire un programme d'actions de GPEC-Territoriale dans la filière Bois. Ce contexte d'actions est la convergence de volonté de plusieurs acteurs: - Les 3 pôles d'Excellence Rurale (PER Pays vendômois et Beauce val de Loire, PER Syndicat mixte du Pays de la grande Sologne, PER Horizon Bois), - la Communauté de communes Pays de Chambord, - les Maisons de l'Emploi du Blaisois et du Romorantinais, - la DIRECCTE Centre, - Pôle emploi,

- le Conseil Régional du Centre, - la Chambre d'Agriculture 41, - la CMA 41. Ces acteurs se sont vus rejoindre par d'autres au fur et à mesure du déroulement de la démarche.

La démarche de GPEC-Territoriale dans la filière Bois vise à :

- Accompagner le développement des entreprises liées au Bois en leur apportant une visibilité sur les évolutions à venir et les impacts de ces évolutions sur les ressources humaines.
- Adapter les compétences actuelles et repérées dans les entreprises à la demande à venir dans les activités du Bois Energie et du Bois Construction.
- Préparer de nouveaux entrants (apprentis, demandeurs d'emploi ou personnes en reconversion) à entrer dans la filière Bois.

Le partenariat naturel d'acteurs impliqués dans le territoire constitués de la CMA 41 qui pilote le projet, des Maisons de l'Emploi du Blaisois et du Romorantinais, des Communautés de communes des Pays de Chambord et Beauce et Forêt, de la Chambre d'Agriculture et du Conseil Régional ont choisi de porter le projet sur deux axes prioritaires compte tenu de leurs attentes individuelles et collectives. Ces deux axes prioritaires : le Bois Energie et le Bois Construction se justifient également du fait de la réalité économique.

#### **IV.1.1. À propos du Bois Énergie**

Avec les engagements pris aux niveaux mondial et européen pour lutter contre le réchauffement climatique, c'est un doublement de la production de Bois Energie qui est visé à l'horizon 2020. Parallèlement, nous avons pu constater sur le territoire départemental de nouvelles dynamiques liées à des activités novatrices. C'est le cas pour le Bois Energie qui connaît un essor important lié à la hausse des prix des énergies conventionnelles et au Fonds Chaleur de l'ADEME, qui aide à l'investissement dans des équipements de production de chaleur à partir des énergies renouvelables comme le Bois. Ainsi, le marché du bois bûche est en pleine reprise, les unités de production de pellets commencent à se développer. Quant à la plaquette forestière, la filière est en cours de structuration notamment par la CUMA 41, l'Antenne 41 de la SCIC Bois Bocage Energie et l'Association Bois Energie 41. De plus, le nombre d'installation des chaufferies biomasses est en nette augmentation sur le bassin blésois. Toutefois les plateformes d'approvisionnements sont souvent situées aux extrémités du département. Par ailleurs, les volumes produits ne permettent pas de fournir en totalité les

chaufferies locales contraintes de faire venir la matière première depuis les Boischaux du Berry ou de Bois2R situé en Indre-et-Loire.

#### **IV.1.2. Sur le Bois Construction**

Autre domaine en plein essor est la construction en bois, encouragée par les orientations du Grenelle II de l'Environnement et par les nouvelles Réglementations Thermiques (RT 2012, RT 2014). La plus grande qualité de la construction en bois est sa capacité d'isolation, une capacité d'isolation en moyenne 12 fois supérieure à celle du ciment<sup>75</sup>. On parle d'isolation à la fois thermique et acoustique. En dehors de la capacité d'isolation, un bâtiment en bois se construit très rapidement. En principe une maison d'habitation peut être livrée en 3-4 mois. Ce sont des économies importantes pour le client, qui voit son investissement rapidement amorti. Les crédits d'impôts et les prêts à taux zéro pour les projets de construction entrant dans les normes de Haute Performance Énergétique ou des Bâtiments de Basse Consommation encouragent la construction en bois. De plus, avec la nouvelle Réglementation Thermique de 2012 et de 2014 imposant une consommation énergétique des bâtiments neufs inférieure à 50 KW/m<sup>2</sup>/an, la construction en bois est susceptible d'obtenir de nouveaux marchés.

#### **IV.2. Intégrer de façon concomitante le volet RH aux questions économiques**

En dehors des emplois liés à la filière Bois sur le département, plusieurs emplois indirects découlent des différents PER. Ainsi, depuis sa création, la plateforme de Beauce et Forêt augmente chaque année le nombre de ses clients et par conséquent les tonnages qu'elle stocke. De plus, il faut souligner qu'elle permet directement et indirectement la création d'emplois sur le territoire : forestier, débardeur, chauffeur pour la déchiqueteuse, gestionnaire de la plateforme, livreur de plaquettes, chauffagiste, *etc.*

Aussi le projet Horizon Bois génère plusieurs emplois directs et indirects liés aux trois axes du PER. Au total une cinquantaine d'entreprises y travaillent avec des sociétés porteuses d'emplois telles que Blanvillain, Vriet, Industrie du bois. Les différents secteurs du Bois sont en pleine croissance dans la Communauté de communes et les activités de construction en bois, d'entretien d'espace, ou de Bois Energie nécessitent une main-d'œuvre abondante et qualifiée.

---

75 La maison écologique, dossier « Construire en bois », N°56, avril-mai 2010.



De la même manière le PER de la grande Sologne ne déroge pas à ces différentes créations et de maintien d'emplois sur le territoire.

## **V. Métiers et emplois de la filière Bois**

### **V.1. Dans la 1<sup>ère</sup> transformation du bois**

Les exploitants forestiers et les entreprises de travaux : ouvrier forestier, technicien forestier, ingénieur forestier, pépiniériste, commis de coupe, ehoupeur, bucheron sont les plus courants.

Pour développer et maintenir l'emploi dans cette transformation il faudrait donner une dynamique aux scieries. En effet, les scieries sont passées de 44 il y a 10 ans à 27 aujourd'hui en Loir-et-Cher. Il existe d'ailleurs un écart quantitatif fort entre ressource sur pied et le volume scié. La Région Centre est davantage exportatrice de bois d'œuvre. Ce constat souligne l'acuité de faciliter les investissements pour ces entreprises par des mutualisations telles qu'envisagées par exemple dans le PER « Horizon Bois » afin que celles-ci soient mieux armées pour répondre aux enjeux de la filière.

### **V.2. Dans la 2<sup>ème</sup> transformation**

Ils se répartissent entre de grands groupes et des TPE-PME. Une grande diversité des métiers la caractérise. Ces métiers sont constitués de ceux relatifs à la fabrication de charpente, à la fabrication de merrain et à l'ébénisterie. Ainsi, elle est composée des secteurs de l'ameublement, de la menuiserie, de l'ébénisterie, de la construction, de la charpente et de l'emballage bois. Cependant nombre de menuisiers ne se limitent pas à l'utilisation du bois notamment lorsqu'il s'agit de poseurs.

L'on peut alors distinguer les métiers liés à l'usage du bois dans le bâtiment et ceux liés à la production d'énergie à partir du bois.

#### **V.2.1. Dans la filière Bois-Construction**

Les métiers suivant peuvent être cités : architecte, conseiller en bureau d'étude, coordonnateur de bureau, constructeur bois, technicien de production, conducteur de ligne, ouvrier de maintenance, charpentier, menuisier, monteur ossature bois.

Dans ce domaine d'activité, l'usage du bois ne semble pas faire émerger de nouveaux métiers. Dans ces conditions, les métiers existants vont sans doute être transformés et c'est « l'être autrement » ou de nouvelles compétences qui seront nécessaires. Les professionnels de la construction auront besoin d'acquérir et de mobiliser des techniques diverses dans l'utilisation du bois avec des postures particulières. Les métiers vont donc évoluer. De fait, que ce soit le concepteur architecte, le conseiller en bureau d'étude, le constructeur, le technicien ou tout intervenant dans la chaîne de la construction en bois, tous devront s'appliquer avec une extrême précision et une coordination réfléchie. Car les erreurs sont plus difficiles à être corrigées dans une construction en bois que dans une construction traditionnelle en parpaings. Les professionnels du bâtiment devront s'adapter aux nouveaux enjeux de l'efficacité énergétique dans le secteur de la construction neuve ou de la rénovation. A ce titre, ils doivent s'informer et se former sur les nouvelles techniques et produits innovants pour conseiller la clientèle. Ils doivent aussi se former techniquement pour rester compétitifs sur les plans de l'éco-construction, de l'éco-réhabilitation, *etc.*

Au-delà des formations livrées dans les centres sur l'usage du bois, il faut du temps et de l'expérience pour acquérir tout le savoir-faire nouveau nécessaire. Pour ces raisons une mesure anticipative est indispensable en la matière.

### **V.2.2. Dans la filière Bois Énergie**

Ce sont les métiers de : livreur, de conducteur de camion souffleur, de technicien Bois Énergie sur plateforme, d'agent de maintenance ou de technicien de chaufferie, de chauffagiste, d'installateur de chauffage individuel bois, d'ingénieur thermicien, de paysagiste qui sont les plus courants.

Ici le besoin en ressources portera pour l'essentiel sur l'obtention d'une double compétence : compétence thermique et connaissance en bois.

Ces besoins en double compétences concerneront plusieurs acteurs. En effet les fournisseurs d'équipements devront pouvoir conseiller, expliquer et préciser à leurs clients les combustibles adaptés à leurs matériels. Les techniciens de maintenance de ces nouveaux équipements devront pouvoir régler correctement ces équipements et en assurer un entretien adéquat sans se contenter d'un simple bricolage. La double compétence est aussi nécessaire pour les techniciens qui fabriquent le combustible issu du bois, notamment si ce combustible est composé de bois d'origines diverses.

En définitive, la question RH doit permettre de répondre aux évolutions des secteurs et des exigences futures qui vont découler des nouvelles normes. L'intérêt de cette GPEC-Territoriale est d'anticiper ces différentes évolutions (marchés, métiers, compétences, savoirs nouveaux, techniques nouvelles *etc.*) afin d'être opérationnel immédiatement et d'anticiper l'avenir.

## **VI. Trois pôles essentiels de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois**

La démarche de la GPEC-Territoriale dans le cas de la filière Bois s'est vue organisée autour de trois pôles : la CMA 41, le Comité de Pilotage et le Comité Technique.

- La CMA 41 en tant qu'institution pilote de la démarche,
- Le Comité de Pilotage (COPIL) dont le rôle consiste à :
  - a- Donner un avis consultatif sur les démarches entreprises,
  - b- Analyser et donner des avis sur les actions proposées par les groupes de travail,
  - c- Valider le pilotage des actions,
  - d- Veiller au bon déroulement des actions,
  - e- Ajuster les actions au fur et à mesure de leur réalisation.

Le COPIL est composé de la plupart des acteurs institutionnels dont le champ d'activité touche au secteur du Bois ou qui pourraient avoir des politiques d'actions qui touchent cette filière. Par exemple : Arbocentre, Pays de la grande Sologne, Pays Vendômois, BTP CFA 41, Pays Beauce val de Loire, Pays des Châteaux, CC. Grand Chambord), CC. Beauce et Forêt, DIRECCTE, CAPEB, MDE Blois, MDE arrondissement de Romorantin, FFB Loir-et-Cher, CMA 41, *etc.* Au total, il y a eu 4 COPIL pour conduire cette démarche dont le premier a eu lieu le 18 Octobre 2012. Organe légitime, le COPIL a su orienter la démarche dans le sens qu'il pense être le meilleur comme en témoigne cette note de terrain :

*Il est 11h15' du matin, nous sommes dans une réunion de pilotage qui a débuté à 9h et qui devrait finir à 12h. Après la présentation de la finalité de la GPEC élargie au territoire et la méthodologie à adopter à cette fin pour la filière Bois, un acteur institutionnel financeur du projet a soulevé la question de la nécessité de réaliser une étude macro-économique pour*

*croiser et affiner les propos des dirigeants d'entreprise. Après de houleuses explications, l'assemblée a validé l'ouverture d'une enquête macro-économique et celle-ci a été finalement réalisée. La tension était vive, l'intervenant trouvait incontournable une telle étude plus large.*

*SI L'ÉTUDE MACRO-ÉCONOMIQUE N'EST PAS ACCEPTÉE, LE FINANCEMENT POURRAIT EN DÉPENDRE. CETTE SITUATION NOUS A FAIT PENSER AUX JEUX DE POUVOIR DANS LES GROUPES. SI INITIALEMENT CES PROPOS N'ÉTAIENT PAS VUS D'UN BON ŒIL PAR CERTAINS MEMBRES DU GROUPE, AUJOURD'HUI CETTE APPROCHE A CONVAINCU TOUT LE MONDE ET ELLE DEVIENT UNE FORCE DANS L'APPRECIATION GLOBALE DES RÉSULTATS. PARTANT D'UNE DIFFICULTÉ NAISSANTE QUI AURAIT PU MAL TOURNER ET DIVISER LE GROUPE, LA REMARQUE SOULEVÉE EST DEVENUE UNE RÉELLE PLUS-VALUE POUR LE PROJET. LES CHEFS D'ENTREPRISE SE SONT SENTIS RASSURÉS PAR LEURS CONNAISSANCES CROISÉES AVEC CELLES QUI ONT ÉMERGÉ DE LA GRANDE ÉTUDE MACRO-ÉCONOMIQUE.*

*La connaissance finale obtenue est plus élaborée et a pris en compte des variables qui, pris isolément, n'étaient pas perçues par les acteurs pris individuellement. Chaque acteur s'étend senti participant de la recherche de cette vérité devenue, de fait, vérité collective, s'est engagé davantage.*

- Le comité technique (COTECH) est constitué de la CMA 41, de la MDE de Blois, de la MDE de l'arrondissement de Romorantin-Lanthenay, de la Communauté de communes grand Chambord et la Communauté de communes Beauce et Forêt.

Il a pour rôle d'étudier en petit comité les dispositifs de la démarche, de réfléchir sur les attentes méthodologiques, de produire les documents nécessaires pour justifier le bien-fondé de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois. Ainsi le comité technique a pour missions :

- De comprendre le contexte d'une GPEC-Territoriale dans la filière Bois,
- D'élaborer avec nous une grille d'entretien de l'enquête entreprise,
- D'identifier les entreprises à interroger,
- De répartir les acteurs qui seront chargés de réaliser les enquêtes dans les entreprises.

Nous avons compté une vingtaine de COTECH dans le cadre de cette GPEC-Territoriale. Les membres du COTECH forment une petite équipe « solidaire » dans la défense des documents et orientations proposés. La note d'observation suivante confirme nos propos :

*Ce 18 février 2014, le COPIL vient de se réunir. Alors que les membres du COTECH ont cru avoir bien justifié l'orientation de la GPEC-Territoriale, le choix des entreprises à interroger et l'échelle territoriale à retenir pour la démarche, le COPIL ne veut apparemment pas valider, dans son intégralité, les propositions du COTECH. Pire il soulève des objections. A la fin du COPIL, les membres du COTECH décidèrent sitôt la réunion finie de faire une réunion ad hoc du COTECH pour débriefer sur la situation et prendre les décisions d'urgence qui s'imposent. Ainsi une analyse des remarques est faite à chaud et les conclusions sont tirées. Une répartition des rôles est définie et une autre réunion du COTECH est prévue pour les jours suivants.*

***La réactivité des membres du COTECH exprime leur envie de mener, à bon escient, le projet et de se rendre crédibles aux yeux du COPIL. De même chacun des membres du COTECH se sent personnellement touché par les remarques. Ce qui a permis de faire une réunion pour remédier aux problèmes posés en COPIL.***

***DANS UNE DÉMARCHE OU PLUSIEURS ACTEURS SONT IMPLIQUÉS, ÉCOUTE ET RÉACTIVITÉ SEMBLERENT ESSENTIELS POUR FÉDÉRER TOUS LES ACTEURS AUTOUR DU BUT VISÉ.***

## **Synthèse de la section 4**

Le second cas consacré à la GPEC-Territoriale dans la filière Bois et il est présenté dans cette section. Après avoir exposé le contexte de la filière Bois en France, en Région Centre et dans le département du Loir-et-Cher, nous avons justifié la mise en place d'une démarche de GPEC-Territoriale dans cette filière à partir de considérations économiques et de GRH. Les actions à travers les PER ou hors des PER et la volonté convergente des acteurs de la filière et du département viennent soutenir la nécessité de la mise en place de cette GPEC-Territoriale. Les trois pôles : CMA 41, COPIL et COTECH dont nous avons fait partie en tant que membre, ont permis de cadrer, au fur et à mesure et chemin faisant, la démarche dans la filière.

Pour mener cette démarche les acteurs et nous nous sommes appuyés sur les études, les constats et les documents divers existants sur la filière Bois afin d'en déterminer quatre grands secteurs : la Forêt, la Scierie et la Transformation, la construction en Bois la menuiserie et la charpente, le Bois Energie. De ces secteurs, nous avons énuméré et retenu des métiers et compétences clés sur lesquels il faut focaliser les analyses.

Pour répondre à ces enjeux, il importe de raisonner à l'échelle du département. Plusieurs partenaires sont associés à cette démarche : les deux Maisons de l'Emploi du département, les collectivités territoriales concernées, le Conseil Régional, la Chambre d'Agriculture, la DIRECCTE. L'idée de ces acteurs est d'organiser toute la filière Bois y compris les différents niveaux de la transformation du bois. Cette organisation implique : des mobilisations en ressources humaines, des formations, des évolutions de carrières actuelles et surtout des anticipations au niveau des entreprises qui travaillent le Bois.

Dans ce second cas l'unité d'analyse est constituée par : des entreprises de la filière Bois quelles qu'elles soient (TPE ou non), les institutionnels du département (ils y résident pour la majorité), les essences boisées (la forêt). Ce qui implique de considérer la filière Bois dans le département du Loir-et-Cher dans son ensemble.

En conclusion et dans cette approche, la question de recherche pourrait ainsi s'intituler : quel est le processus de construction d'une GPEC-Territoriale dans la filière Bois considérée à l'échelle départementale ?

## **Synthèse du Chapitre 4**

Le chapitre 4 clôt le cadre méthodologique et empirique de notre thèse. Dans ce chapitre nous avons abordé la méthode de l'étude de cas à travers ses modalités. Ainsi, après avoir développé les différentes possibilités qui s'offrent au chercheur qui voudrait utiliser l'étude de cas dans sa recherche, nous avons justifié ce choix pour notre thèse à partir de la problématique traitée et à partir du « *guide de réalisation d'une étude de cas* » de Gagnon (2012). Ce travail d'auto-analyse nous a permis d'affiner notre méthodologie et de nous positionner à ce sujet sur le cas de recherche.

Dans cette thèse deux cas sont étudiés par nos soins : le cas de la construction d'une GPEC-Territoriale dans la Communauté de communes du Cher à la Loire et le cas de la construction de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois. Ces deux cas ont été exposés dans leur contexte et pour chacun d'entre eux, justification a été portée sur la nécessité d'y conduire une démarche de GPEC-Territoriale.

A propos de l'échantillon des cas, nous avons fait preuve « *d'opportunisme planifié* » (Pettigrew, 1990) car si les cas nous sont donnés par l'état du terrain et des projets conduits par l'acteur pilote (CMA 41), nous avons pu concevoir une modélisation de la GPEC-Territoriale à partir de méthodologie, d'apports conceptuels et théoriques, et de créativité intellectuelle. D'autres cas auraient pu être mobilisés en fonction de la configuration du terrain et des projets. Cependant et quel que soit le cas de GPEC-Territoriale à retenir, il est nécessaire de ne pas perdre de vue l'élément essentiel à prendre en compte dans le choix de l'unité d'analyse : la compétence matérielle des acteurs institutionnels.

Dans chacun des cas, des acteurs multiples sont impliqués et ont participé à la construction des actions. Toutes ces actions ont eu pour ambition de répondre, le plus possible, aux réalités quotidiennes (questions RH et économiques, notamment) des entreprises et de permettre le dynamisme socio-économique des entreprises et des territoires. En tout état de cause ces projets sont ancrés dans le programme d'actions MOSAAR mis en place et piloté par la CMA 41. De fait, MOSAAR est le programme support et l'enveloppe dans laquelle ces différents projets sont intégrés.

## Synthèse de la deuxième partie

Durant cette partie notre volonté a consisté à adopter une méthodologie et de s'y tenir. Une revue de littérature sur les méthodologies de recherche et la spécificité de notre terrain de recherche nous ont aidé dans ce sens.

De fait, le *design* est constitué par une étude exploratoire construite à travers un paradigme constructiviste. Notre immersion s'est faite sous une posture d'intervention dans les ateliers et groupe de travail de même que dans la construction des actions. C'est la posture de chercheur intervenant qui est plus adaptée à notre cas. Notre participation s'est faite pendant que nous faisons des observations sur le terrain. Nous sommes donc, dans cette recherche, en situation de participant-observateur.

Deux cas ont fait l'objet d'étude dans notre recherche : une Communauté de communes et la filière Bois dans le département du Loir-et-Cher. Ces deux cas ont un ancrage dans une démarche plus globale conduite par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher : le programme MOSAAR. Dans chacun de ces cas, nous avons collecté les données par triangulation (entretien qualitatif, questionnaire, observation, étude documentaire). Ces données ont été analysées soit par logiciel soit manuellement afin d'en déduire les différents résultats. Dans tous les deux cas et pour une objectivation des résultats, les analyses ont été débattues en atelier, en COTECH et en COPIL. Pour faciliter la lecture de l'approche empirique et méthodologique, nous présentons, dans le tableau de synthèse, ci-dessous, notre cadre méthodologique et empirique.

Deux cas de recherche	Communauté de communes du Cher à la Loire
	Filière Bois en Loir-et-Cher
Nature de la recherche, postures adoptées, collecte de données et traitement.	Recherche exploratoire dans un paradigme constructiviste
	Posture de participant-observateur
	Posture de chercheur-intervenant
	Recherche par approche mixte : quantitative et qualitative
	Collecte de données par triangulation
	Traitement des données par analyse manuelle et par logiciel

Tableau 16: Synthèse du cadre méthodologique et empirique de la recherche



Ce design nous a permis d'appréhender notre terrain à partir des grilles théoriques retenues à cet effet. Avant de présenter les résultats de la thèse dans la prochaine partie, nous avons développé et défendu que dans le choix des unités d'analyses des cas de GPEC-Territoriale, ce qui doit prévaloir c'est la compétence matérielle des acteurs institutionnels. A partir de cette considération, les acteurs institutionnels qui ne sont pas situés sur le territoire de la GPEC-Territoriale mais dont les actions évoquées dans le cadre de cette GPEC-Territoriale relèvent de leur champ de compétences peuvent faire partie des acteurs qui participent à la démarche. En ce qui concerne les entreprises, elles devront faire également partie de l'unité d'analyse du cas de GPEC-Territoriale. Mais, contrairement aux acteurs institutionnels, elles doivent être implantées dans le territoire ou dans la filière de GPEC-Territoriale concerné (e).

Dans cette partie nous avons également identifié et défendu que l'essaimage, en l'état, d'un processus de construction d'une GPEC-Territoriale d'un territoire (ou d'une filière) à un (e) autre n'est pas pertinent. Il faudrait tenir compte de chaque cas et de chaque situation. Pour ces raisons, des études pour déterminer les caractéristiques intrinsèques de chaque territoire et de chaque filière sont nécessaires. Ces études devront porter sur des questions socio-économiques des entreprises, des populations, des institutionnels, des filières et des territoires concernés. Dans les cas de notre thèse, ces études ont pu être réalisées pour justifier la mise en place des démarches de GPEC-Territoriale, l'élaboration et le contenu d'un diagnostic, la conduite des actions, le choix et le positionnement des acteurs dans leurs rôles.

En dépit de l'essaimage difficile des dispositifs de GPEC-Territoriale d'un territoire à un autre, nous avons développé et défendu qu'un outillage théorique et méthodologique peut servir aux acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale. Cet outillage permet d'avoir une stabilité dans la conduite des actions malgré la spécificité de chaque territoire et de chaque filière.

La troisième partie de la thèse que nous abordons, à la suite de cette synthèse, permet d'aller plus en détail dans l'identification et la conception de cet outillage théorique et méthodologique à travers les résultats de la recherche.

# 3<sup>EME</sup> PARTIE : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

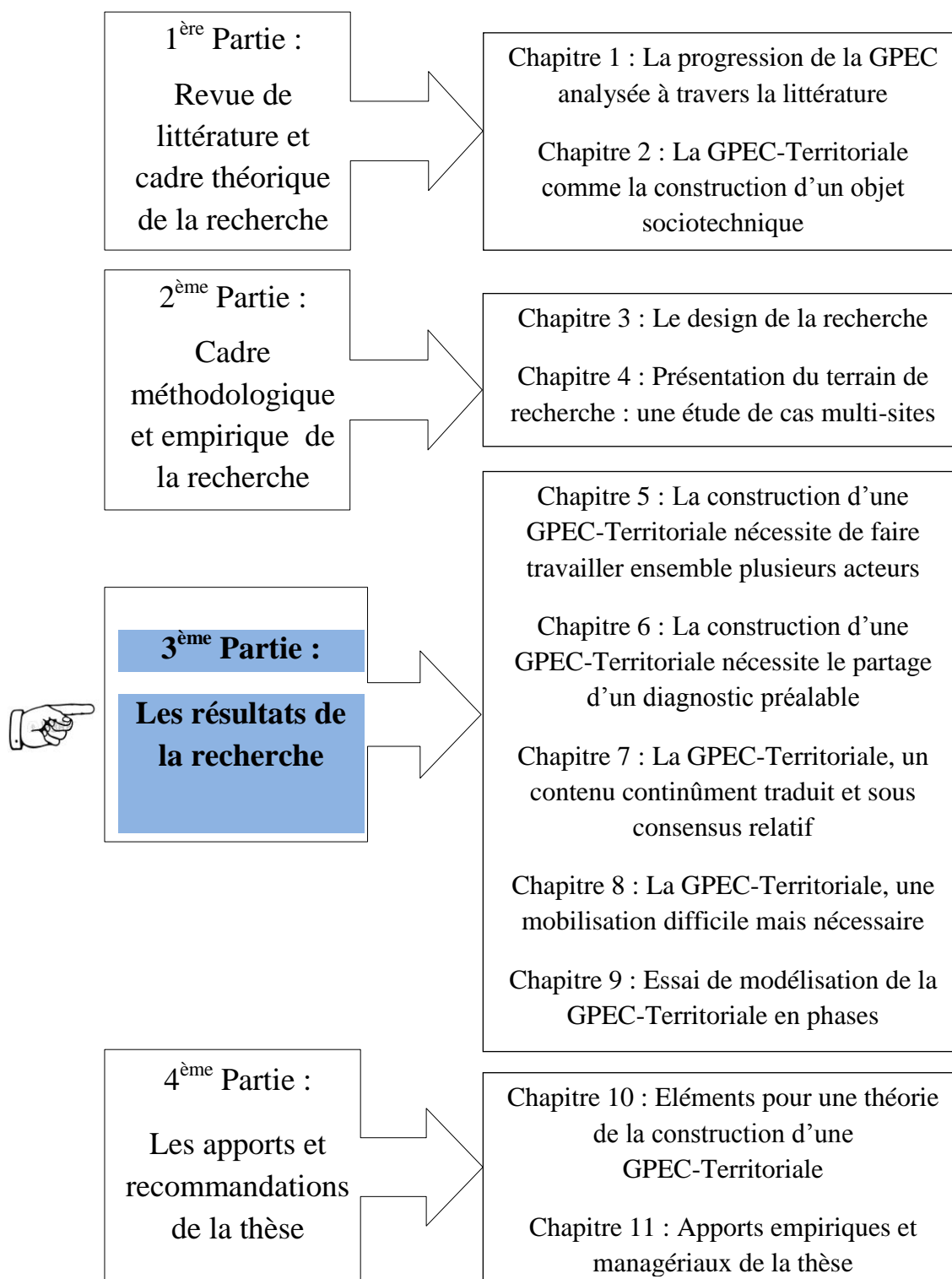


Figure 24: Plan de la thèse et 3<sup>ème</sup> partie



# **3<sup>EME</sup> PARTIE : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

« Ce qui coûte le plus cher dans une construction, ce sont les erreurs. »

(Ken Follett, *les Piliers de la terre*, 1989)

Nous pensons que pour bien comprendre la construction de la GPEC-Territoriale, l'immersion totale dans le dispositif de construction ou dans la structure qui pilote le projet ou dans une structure partenaire de cette démarche est un atout, une plus-value pour les résultats. Dans ce sens, les résultats que nous présentons dans cette troisième partie de la thèse sont contextualisés et obtenus au fur et à mesure de l'analyse des données. Au cœur du dispositif nous avons eu accès à la construction progressive des résultats : des résultats primaires aux résultats définitifs tels que nous pouvons obtenir après analyse.

Cette partie contient cinq chapitres. Chacun de ces chapitres est la réponse à chacune des sous-questions de recherche qui découlent de notre question de recherche principale. Ainsi :

Le premier chapitre propose des résultats sur le travail ensemble entre plusieurs acteurs d'un territoire ou d'une filière.

Le deuxième chapitre pose la nécessité de partager un diagnostic préalable dans la construction d'une GPEC-Territoriale.

Le troisième chapitre pose le contenu de la GPEC-Territoriale comme étant continûment traduit et obtenu sous la base d'un consensus relatif.

Le quatrième chapitre est une réflexion sur la mobilisation des acteurs. Il présente la nécessité de mobiliser les acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale bien que cette mobilisation soit difficile.

Enfin, dans le cinquième chapitre, nous présentons une modélisation sous la forme de plusieurs phases à parcourir qui devront être suivies aussi bien par les acteurs partenaires de la démarche que par l'acteur pilote de celle-ci.



# CHAPITRE 5 : LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC-TERRITORIALE NÉCESSITE DE FAIRE TRAVAILLER ENSEMBLE PLUSIEURS ACTEURS

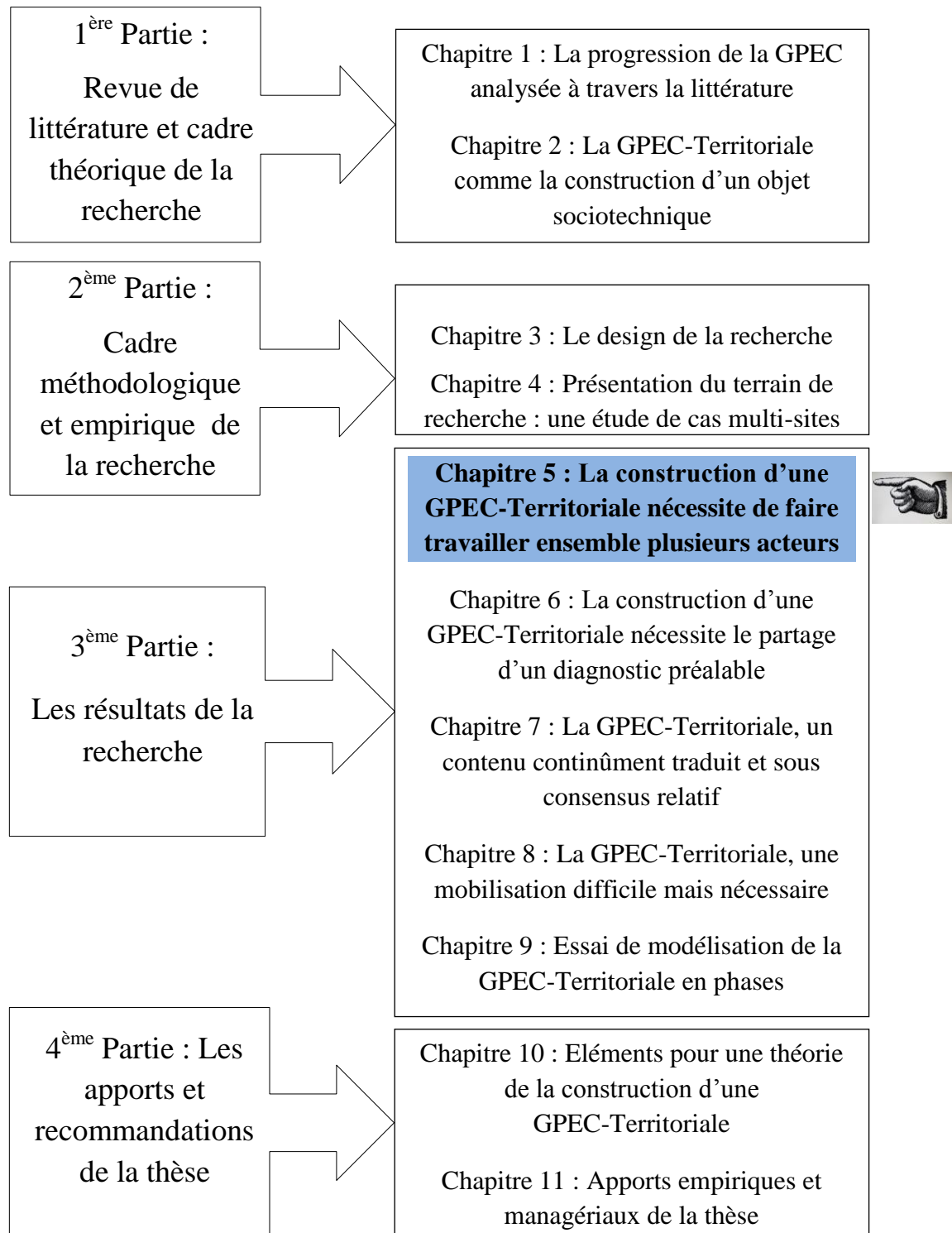


Figure 25: Plan de la thèse et chapitre 5



## **CHAPITRE 5. LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC-TERRITORIALE NÉCESSITE DE FAIRE TRAVAILLER ENSEMBLE PLUSIEURS ACTEURS**

Dans ce chapitre nous posons que la construction d'une GPEC-Territoriale nécessite de faire travailler ensemble plusieurs acteurs différents venus d'horizons divers : entreprises, institutionnels, associations, populations, territoire, *etc.* Cette nécessité est due au fait que, dans une telle démarche, les acteurs sur le territoire ou dans la filière sont nombreux et pourtant tous ces acteurs devront être des *architectes conjoints du développement territorial local* (Asselineau et Cromarias, 2010). Aussi ces acteurs ne peuvent, à eux seuls, pris individuellement, appréhender, identifier et conduire toutes les actions qui pourront être conduites dans une démarche de GPEC-Territoriale. La qualification de la GPEC-Territoriale comme étant une situation de gestion et comme étant une activité collaborative<sup>76</sup> justifie et éclaire, à plus d'un titre, cette approche de faire travailler ensemble les acteurs. Une fois que cette nécessité de faire ensemble les acteurs est posée, comment cela est-il possible ? Quels moyens doit-on mobiliser pour permettre d'atteindre cet objectif ? Pour répondre à ces questions, nous recourons principalement aux apports de la théorie de la traduction. Cette théorie va nous permettre d'analyser comment, à partir d'une idée qui appartient initialement à un ou une poignée d'acteurs, l'on peut passer à une idée partagée par plusieurs acteurs qui deviennent de fait, des acteurs impliqués dans la construction de l'action collaborative. Cette théorie nous permet de ne rejeter *a priori* aucun acteur et de rester ouvert à tout ce qui peut contribuer à cette construction. Nous ne rejetons donc pas d'inclure, dans l'analyse de faire travailler ensemble les acteurs de la GPEC-Territoriale, des acteurs humains ou non-humains. Ayant défini la théorie à mobiliser : théorie de la traduction, et les prudences méthodologiques à adopter, nous avons fixé le cadre dans lequel nous choisissons d'évoluer dans l'analyse du terrain. Sur ces bases, nous cherchons à analyser, dans chacun des deux cas de notre recherche, les étapes du passage des acteurs initiateurs de la GPEC-Territoriale à d'autres acteurs. Nous proposons donc de rechercher le point fédérateur qui va unir ces acteurs

---

<sup>76</sup> Nous avons procédé au développement et à la justification de ces qualifications, *supra*, dans la partie théorique de la thèse.



d'horizons différents. Un moyen pour permettre d'atteindre cet objectif est de recueillir les attentes et intérêts de chaque acteur afin d'en analyser leurs points de convergence. Si un point de convergence peut être trouvé, alors celui-ci va constituer le socle, le point de passage des actions qui fédèrent les acteurs.

Nous analysons l'élargissement de ces démarches des acteurs fondateurs aux autres acteurs dans les deux cas de notre étude à travers deux sections consacrée respectivement à l'élargissement dans le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire et dans le cas de la filière Bois. Aussi dans chacun de ces cas, nous envisageons d'établir une modélisation de l'étape de problématisation.

En répondant à la nécessité de faire travailler ensemble plusieurs acteurs d'horizons différents dans la construction de la GPEC-Territoriale, nous allons alimenter la réflexion sur la construction et l'obtention d'un consensus sur le contenu de la GPEC-Territoriale.

## **Section 1. L'élargissement du projet à d'autres acteurs dans le premier cas**

Dans la conduite de la démarche de GPEC-Territoriale, les actions ne peuvent se réaliser par le seul fait de l'acteur ou des quelques acteurs à l'origine du projet. La démarche doit s'étendre à d'autres acteurs en raison de leurs intérêts, de leurs compétences, de leurs enjeux, *etc.* afin d'exprimer le caractère collaboratif des actions. Nous analysons cet élargissement en fonction notamment des attentes des acteurs et des intérêts à associer tel ou tel acteur au projet. Il s'agit d'un élargissement progressif qui consiste à intégrer, au groupe, des acteurs nouveaux au fur et à mesure de l'évolution de la construction des actions.

### **I. Un élargissement progressif**

La CMA 41 et la CCCL sont les acteurs à l'initiative de la démarche de GPEC-Territoriale sur le territoire de la CCCL. Mais conscientes de l'envergure territoriale de la démarche, elles ont rapidement intégré l'idée d'un travail collaboratif avec des acteurs nouveaux. Cette intention de mener les actions de manière ouverte à d'autres acteurs et non en vase clos s'est matérialisée à travers une analyse minutieuse de chaque acteur potentiellement indispensable. Les acteurs sont identifiés en fonction de leur positionnement sur les questions RH, économiques du territoire ou en fonction de leur positionnement en tant que financeurs de dispositifs. Les autres acteurs ainsi ciblés sont les entreprises artisanales, Pôle emploi et la Mission locale de Blois, la Maison de l'emploi du blaisois, la DIRECCTE Centre, le Conseil Régional, le Conseil Général du Loir-et-Cher, la Chambre d'Agriculture 41. Bien entendu, cette liste initiale avait vocation à évoluer au fur et à mesure de la progression de la démarche. Un atelier de présentation du projet de GPEC-Territoriale est organisé en novembre 2011 afin de sensibiliser les autres acteurs et les mobiliser à la démarche. Au terme de cet atelier, nous avons demandé à tous les acteurs partenaires impliqués dans la démarche de nous décrire leurs attentes à travers le projet et si celui-ci pourrait constituer un moyen d'y parvenir. Les réponses que nous avons obtenues à la suite de cette question aux acteurs sont présentées dans le tableau ci-après.

Acteurs	Attentes
<b>La Communauté de communes du Cher à la Loire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir répondre aux besoins en formation et en recrutement des entreprises surtout sur les métiers en tension, les métiers « boudés », ou les métiers peu attractifs à cause de leur image.</li> <li>- Favoriser le développement et l'attractivité du territoire.</li> </ul>
<b>La CMA du Loir-et-Cher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une connaissance des RH au sein des entreprises artisanales, les entreprises sont peu habituées à être interrogées sur leurs évolutions, projets, organisations.</li> <li>- Connaître les besoins en recrutement, en formation, en compétences, etc.</li> <li>- Pouvoir accompagner les mutations dans les entreprises.</li> <li>- Faire monter les salariés en compétence.</li> <li>- Inciter et éveiller la vigilance des artisans sur les questions RH.</li> <li>- Accompagner les mutations au niveau des métiers.</li> </ul>
<b>Les Artisans leaders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer et favoriser ce qui n'existe pas plutôt qu'encourager ce qui est déjà multiplié.</li> <li>- Développer l'accès aux avantages sociaux pour les salariés des entreprises artisanales pour augmenter leur pouvoir d'achat sur le territoire.</li> <li>- Comprendre davantage les critères d'attribution des marchés par les communes et la Communauté de communes.</li> <li>- Créer une structure de formation des artisans sur les plans administratif et financier.</li> <li>- Expliquer mieux l'apprentissage aux jeunes et aux parents pour que l'apprentissage devienne un vrai choix professionnel pour le jeune et un vrai partenariat entre l'école, l'artisan et les parents, en amont, et entre le CFA, l'artisan et les parents, en aval.</li> </ul>
<b>La Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir ce dont les entreprises agricoles ont besoin en matière de RH.</li> <li>- Avoir un maximum de données qualitatives sur les RH.</li> <li>- Faire prendre conscience au chef d'entreprise agricole du volet RH dans sa gestion.</li> <li>- Explorer la piste de l'emploi transectoriel.</li> </ul>
<b>La Maison de l'Emploi du Blaisois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une connaissance approfondie des Ressources Humaines dans l'entreprise et sur le territoire (âge, compétences, formations etc.)</li> <li>- Contribuer au développement du territoire et répondre aux besoins en RH des métiers.</li> </ul>

<b>Pôle emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir, informer, orienter et accompagner toutes personnes, à la recherche ou non d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel.</li> <li>- Prescrire toutes actions utiles à toutes personnes qui désirent développer ses compétences professionnelles et améliorer son employabilité.</li> <li>- Favoriser les reclassements et promotions professionnelles.</li> <li>- Faciliter les mobilités géographiques et professionnelles et participer aux parcours d'insertion sociale et professionnelle.</li> </ul>
<b>La Mission Locale de Blois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'accès des jeunes au monde professionnel.</li> <li>- Accueillir, informer, orienter et accompagner les jeunes dans l'insertion professionnelle en s'appuyant sur des points de proximité et des réseaux de partenaires.</li> </ul>
<b>Le Conseil Général de Loir-et-Cher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux anticiper les besoins de personnel des entreprises et mettre en relation les besoins et les ressources humaines existantes sur le territoire.</li> <li>- Rapprocher l'offre et la demande de travail.</li> <li>- Apporter une réponse précise aux besoins en formation des salariés dans les entreprises.</li> <li>- Mettre en œuvre les dispositifs nécessaires aux entreprises et faciliter leur utilisation.</li> <li>- Identifier les emplois ouverts aux bénéficiaires du RSA dans le cadre d'une politique d'insertion active.</li> </ul>
<b>La DIRECCTE, Unité Territoriale de Loir-et-Cher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les compétences existantes dans l'entreprise.</li> <li>- Analyser l'offre RH dans les entreprises.</li> <li>- Mesurer et analyser les perspectives dans les entreprises.</li> <li>- Mettre en parallèle les ressources humaines disponibles sur le territoire afin de répondre aux demandes des entreprises et des salariés.</li> <li>- Avoir une connaissance sur la pyramide des âges dans l'entreprise.</li> <li>- Répondre aux questions sur la mobilité.</li> <li>- Rechercher les actions qu'on peut mettre en place pour faire correspondre les besoins et l'offre.</li> </ul>

Tableau 17: Attentes des différents acteurs de la GPEC-Territoriale

Nous avons identifié donc que le projet de GPEC-Territoriale peut être considéré comme un point de passage obligé pour les différents acteurs s'ils veulent atteindre les objectifs qu'ils se sont visés (Callon, 1986).

Nous proposons de décrire, sous une forme schématique, la lecture de la GPEC-Territoriale à travers des étapes enchâssées dans les phases de la théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 2006) : problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation.

## **I.1. La problématisation**

### **I.1.1. les acteurs mobilisés dans la démarche de GPEC-Territoriale de la CCCL**

Cette démarche a vu se mobiliser plusieurs acteurs. La CMA 41 en tant que pilote principal de la démarche et la CCCL se devaient d'expliquer à tous les acteurs les objectifs fixés à travers cette GPEC-Territoriale et par cette même occasion elles devaient montrer les différentes phases à y parcourir. La CMA 41, qui a l'habitude des diagnostics RH dans les TPE artisanales du territoire s'est appuyée sur les résultats de ces diagnostics et sur les différentes enquêtes qu'elle a menées dans le cadre de ses actions MOSAAR. Elle s'appuie alors sur ces résultats pour soulever des problèmes liés à l'emploi et à l'économie sur le territoire. En effet, selon la CMA 41, les enquêtes qu'elle a menées auprès des artisans autour des questions de développement économique et de ressources humaines ont donné des résultats qui laissent à désirer : *« on ne peut pas continuer comme ça et laisser nos artisans dans le désarroi, il doit y avoir des accompagnements possibles pour eux »* (directrice des services de la CMA 41). En proposant à la CCCL de rallier cette cause, la CMA 41 a dû présenter les intérêts que peuvent revêtir une démarche de GPEC-Territoriale pour les entreprises et également pour le territoire de la CCCL. Les négociations n'ont pas été difficiles puisque la CMA 41 et la CCCL travaillaient depuis plusieurs mois déjà sur des actions sur le territoire. L'idée d'adosser les diagnostics RH comme dispositif pouvant aider à la bonne marche de cette GPEC-Territoriale a semblé séduire les autorités de la CCCL en dépit des financements que cela pouvait générer. Concernant les chefs d'entreprise et les autres acteurs, la CMA 41 a procédé à des campagnes de communication en s'appuyant sur les résultats des enquêtes, sur l'explication d'une GPEC-Territoriale et sur des prévisions qui pourraient en découler. L'argumentaire consiste à faire prendre conscience aux interlocuteurs de la nécessité d'adhérer à la démarche de GPEC-Territoriale afin d'en tirer le meilleur avantage pour soi.

### **I.1.2. Le Point de Passage Obligé (PPO)**

Le point de passage obligatoire peut être considéré comme la clé de voûte de la problématisation. En effet c'est par ce point que les acteurs, malgré leurs différences et leurs attentes, s'accordent sur le projet. À cet égard, nous avons noté que la connaissance approfondie de chacun des acteurs et la posture que doit revêtir l'acteur pilote du projet sont primordiales. L'acteur pilote doit, par exemple, être convaincant et diplomate. Il permet de faciliter l'adhésion des acteurs autour du point de passage. En réalité, l'acteur pilote de l'action, doit être légitime aux yeux des autres acteurs. Cette légitimité s'entend comme une connaissance et une proximité des autres acteurs (Houessou, 2012). De même, l'acteur pilote de l'action, doit identifier les attentes et les freins de chaque acteur impliqué dans la démarche afin de lui démontrer que le point de passage est la solution à retenir.

Nous proposons, *infra*, un schéma explicatif de la phase de problématisation de notre recherche en retenant quelques éléments qui nous ont été confiés par les acteurs lors de la phase d'élargissement. Il s'agit d'une photographie à un instant donné.

### **I.2. Les dispositifs d'intéressement**

La CMA 41 obtient des financements accordés aux entreprises dans le cadre de ses démarches à l'égard des artisans. Ces financements proviennent des institutions classiques (Etat, Région, Europe). Dans le cas de cette GPEC-Territoriale dans la CCCL les entreprises sont accompagnées sur des diagnostics ressources humaines, sur des plans de formation, et sur toutes autres actions pouvant leur permettre d'avoir une main-d'œuvre satisfaisante et un développement de leurs activités. La CCCL compte sur la démarche de GPEC-Territoriale pour redynamiser son territoire et accroître son attractivité. La CMA 41 poursuit, avec ce dispositif, ses missions pour l'artisanat. Les différents organismes de l'emploi (Pôle emploi, Mission locale, Maison de l'emploi) espèrent obtenir à travers cette démarche une possibilité d'atteindre leurs objectifs de réduction de chômage et d'accompagnement des salariés. Quant aux financeurs (DIRECCTE et Région), ils escomptent diminuer le nombre de salariés précaires ou de demandeurs d'emploi. La politique de développement des entreprises leur tient aussi à cœur.

### **I.3. L'enrôlement**

Dans le cadre de la démarche de GPEC-Territoriale sur le territoire de la CCCL, la CMA 41 a pour mission de piloter le projet jusqu'à l'identification des actions. Ensuite, elle délègue le pilotage de chaque action identifiée à l'acteur-pilote référencé, à cette occasion, pour les différentes actions retenues. Toutefois malgré la délégation du pilotage, la CMA 41 garde un regard sur l'évolution des actions dans le temps et met à disposition un site interactif qui sert de vitrine à toutes les actions de GPEC-Territoriale qu'elle pilote. Une équipe de la CMA 41 assure les différentes tâches relatives à ces missions.

La CCCL contribue aux actions en offrant les locaux pour les réunions. La CCCL a également mis à disposition de la démarche une chargée de développement économique qui contribue à la construction des différentes actions. Enfin la CCCL relaye les informations et les actions sur son site internet et fait la promotion de la démarche sur le territoire.

Les entreprises ont pour mission de fournir les informations nécessaires qui pourront permettre de repérer les compétences, les formations, les profils dont elles auront besoin et les difficultés qu'elles rencontrent dans la gestion de leurs ressources humaines et de leur entreprise.

Les autres acteurs partenaires à la démarche contribuent, de par leur connaissance, à croiser les informations recueillies auprès d'autres sources. Ils permettent une co-construction des actions.

Cette synchronisation des rôles a permis la stabilisation du projet. La détermination des missions qui incombent à chaque acteur dans la démarche peut poser la question de la « *tension de rôles* » et de ses effets sur les différentes implications des acteurs (Commeiras et al., 2009).

### **I.4. La mobilisation des acteurs**

Ici la mobilisation est essentiellement orientée vers les entreprises artisanales et vers les acteurs économiques et de l'emploi. Comment passer de quelques entreprises à plusieurs autres entreprises du territoire ? La réponse à cette question est obtenue à travers des actions de communication. Ainsi des communiqués de presse, des annonces sur le site de la CCCL et dans les médias (journaux, radios *etc.*) ont été mis en place sur tout le territoire. La CMA 41 a

demandé à ses employés de relayer l'information sur la GPEC-Territoriale auprès des entreprises du territoire en toutes occasions telles que lors des renseignements relatifs à la reprise d'entreprise, à la formation, aux formalités *etc.* « *Nous sommes tous mobilisés pour cette action et nous ne manquons aucune occasion pour faire passer le message* » (Chargée de missions DIAG-RH à la CMA 41). Des soirées sont également organisées à cette fin.

## **II. Schématisation de la phase de problématisation dans le 1<sup>er</sup> cas**

Pour schématiser cette phase de problématisation, nous avons collecté les différentes attentes des acteurs mobilisés dans le cadre de cette GPEC-Territoriale. Ensuite nous avons identifié les problématiques générales et individuelles que chacun de ces acteurs a soulevées dans la conduite de ses missions. Nous pouvons alors nous appuyer sur le projet de GPEC-Territoriale comme socle de conciliation des différentes attentes pour essayer de trouver des solutions aux problématiques identifiées. La multiplicité des acteurs ne semble pas être un obstacle à ce projet collectif. Les intérêts et les attentes exprimés ont été validés par chaque acteur après que nous ayons réalisé le récapitulatif de ceux-ci.



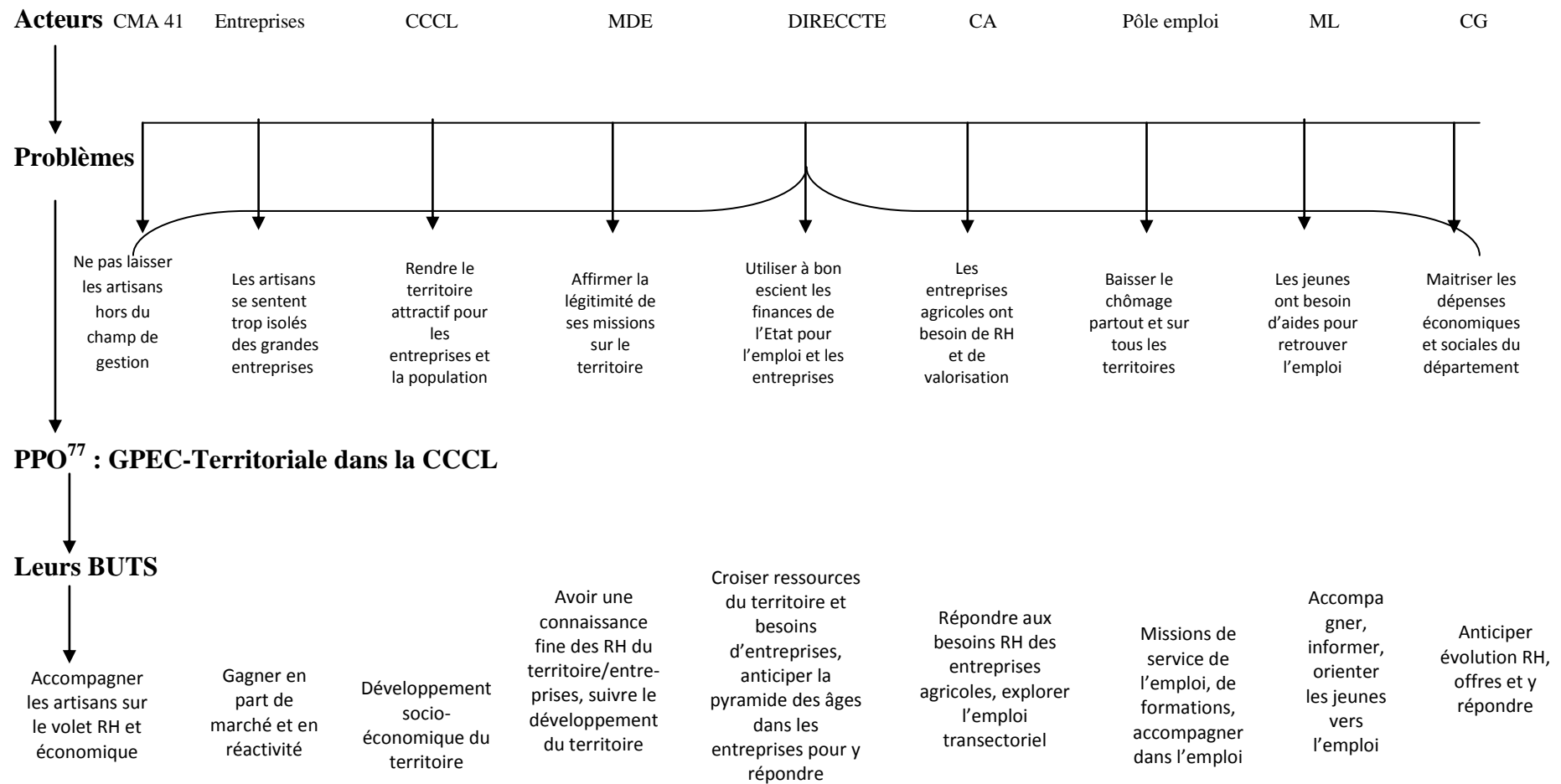


Figure 26: Problématisation de la démarche de GPEC-Territoriale de la CCCL, adaptée de Callon (1986, p. 184)

<sup>77</sup> PPO : Point de Passage Obligé.

## **Synthèse de la section 1**

Nous avons essayé de démontrer à travers cette section que l'élargissement de la GPEC-Territoriale de (s) l'acteur (s) à l'initiative du projet dans le premier cas s'est effectué progressivement. Cette progression est faite à partir de l'intégration de nouveaux membres au fur et à mesure de l'évolution de la démarche. Le procédé que nous avons exposé dans cette section pour permettre cet élargissement est constitué par le recensement nécessaire des intérêts et attentes de chaque acteur. Ce moyen a été adopté pour déterminer les attentes des acteurs et en déduire après analyse les points de convergence avec le projet collectif. Cette démarche est croisée avec la liste approximative préétablie par l'acteur pilote au sujet des acteurs qui pourront être intégrés au dispositif. Pour les entreprises, une désignation de quelques artisans leaders, porte-parole de leurs pairs, a permis d'avoir des actions co-construites avec eux. Certes, cette progression n'est pas simple surtout en ce qui concerne la mobilisation des entreprises. En effet, les entreprises ne sont pas toujours en mesure de formaliser leurs attentes et leur disponibilité pour participer aux réunions n'a pas été régulière. Nous reviendrons sur cette question dans la partie consacrée à la mobilisation des acteurs. Toutefois les quelques entreprises qui ont accepté d'être des leaders ont le plus possible rempli leurs rôles et leurs missions.

Le récapitulatif des attentes recensées nous a permis de mettre en place une application méthodologique et une lecture à travers la grille de la théorie de la traduction. En l'occurrence, les quatre phases identifiées dans cette théorie (Callon, 1986) nous ont permis d'analyser cet élargissement à travers : problématisation, intéressement, enrôlement mobilisation à partir des données collectées.

Durant ces phases, nous avons focalisé l'analyse sur le point de passage obligé dans la problématisation et avons proposé un récapitulatif schématique de cette phase de problématisation.

La section 2 qui suit ce développement est consacrée à l'analyse de l'élargissement dans le second cas de notre recherche. Nous nous sommes appuyé sur le procédé de ce premier cas pour analyser le second cas.

## **Section 2. Élargissement aux acteurs de la filière Bois dans le Loir-et-Cher**

Dans la filière Bois en Loir-et-Cher, plusieurs acteurs interviennent en appui des producteurs et des consommateurs. On peut citer notamment la Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher, la CUMA 41, la SCIC Bois bocage énergie, Arbocentre, les Maisons De l'Emploi, la CMA 41, les Communautés de communes et les entreprises. Ces acteurs ont été identifiés par la CMA 41 afin de construire avec elle les différentes actions dans le cadre de cette GPEC-Territoriale. Comme dans le premier cas, les acteurs à l'origine du projet sont au nombre de deux dont la CMA 41 est le pilote. Mais dans cette filière, plusieurs acteurs permettent d'avoir un maillage développé et large de la filière. De fait, l'étendue du territoire concerné pour cette GPEC-Territoriale est le département. Cette échelle départementale a été adoptée par l'acteur pilote et ses partenaires au regard de l'implantation des entreprises de la filière, des pôles économiques et du taux de boisement par localité. En adoptant l'échelle départementale, cette situation pose la question des distances géographiques entre les acteurs. Contrairement au premier cas l'étendue géographique est beaucoup plus large ; les acteurs pouvant se trouvant aux quatre coins du département. Dans cette nouvelle approche, est-ce que l'élargissement du projet des acteurs originels à d'autres acteurs posera d'autres difficultés ? Nous répondrons à cette question au terme du développement de cette section.

Pour conduire cette section nous adoptons une démarche méthodologique similaire à celle adoptée dans le premier cas. En effet, nous recourons à la théorie de la traduction pour analyser les différentes phases de l'élargissement avec une focalisation sur la problématisation. Aussi, nous partons du recensement des attentes et des intérêts de chaque acteur pour déduire le point de convergence qui pourrait en découler. Comme dans le premier cas, nous terminons la section par une proposition de modélisation de la phase de problématisation avec le point de passage obligé.

## **I. Les structures impliquées dans la GPEC-Territoriale dans la filière Bois<sup>78</sup>**

### **I.1. L'Association Bois Énergie 41**

Elle organise la promotion et le développement de la filière Bois Energie locale sur les territoires départemental et régional. Elle anime le réseau d'acteurs de la filière Energie du producteur au consommateur, assure la promotion du Bois Energie auprès des particuliers, des entreprises et des collectivités. Enfin elle coordonne les actions menées sur le territoire et relatives à la gestion de la filière.

### **I.2. La SCIC Bois Bocage Énergie-antenne 41**

Pour la commercialisation des plaquettes la SCIC Bois Bocage Energie a pour objet de négocier du bois déchiqueté issu de la valorisation des ressources naturelles locales, en majorité du bois issu de l'entretien et de la gestion des haies et des espaces boisés. Elle gère les plateformes de séchage et de stockage de plaquettes. Elle commercialise le bois déchiqueté en filière courte et promeut l'énergie renouvelable.

### **I.3. La CUMA Bois déchiquetage 41**

Pour le déchiquetage de la ressource, la CUMA Bois propose à tous les agriculteurs et forestiers intéressés, de transformer leur bois brut en bois déchiqueté. Elle dispose d'une déchiqueteuse à grappin et d'un tracteur avec chauffeur qui se déplace dans tout le département.

### **I.4. Arbocentre**

Association interprofessionnelle de la filière Bois en Région Centre, Arbocentre a pour mission le développement durable de la filière Bois dans ses aspects économiques et environnementaux à travers le conseil technique, le suivi des réalisations, les approvisionnements et la promotion de la filière.

---

<sup>78</sup> Ces informations sont collectées directement auprès des acteurs concernés ou sur leur site

## **I.5. La Chambre d'Agriculture**

La Chambre d'Agriculture apporte un appui technique à la structuration de la filière par la détermination quantitative et qualitative des ressources disponibles, la production et la connaissance des produits déchetés et la coordination des acteurs impliqués dans la production des plaquettes.

## **I.6. La Maison de l'Emploi du Blaisois**

La Maison de l'Emploi (MDE) du Blaisois intervient dans le domaine de la veille économique et de la GPEC. Elle participe à l'anticipation des mutations économiques en favorisant et en accompagnant la GPEC par filière, notamment les mutations qui peuvent avoir un impact favorable en termes de créations d'emplois. Sur son bassin, deux territoires soutiennent la filière Bois et ont un PER : les Communauté de communes de Beauce et Forêt et de grand Chambord. Elle se préoccupe du volet RH, des nouvelles compétences, des recrutements nécessaires dans l'ensemble de la filière sur les métiers de la forêt, de la scierie, de la transformation, de la Construction Bois et du Bois Energie. En 2010, dans le cadre d'un partenariat avec la FFB 41 Pôle Emploi et le Conseil Régional, deux stages de découverte des métiers de l'éco-construction ont été organisés au profit de 28 stagiaires pour la plupart demandeurs d'emploi. Fort de cette expérience, le Conseil Régional a financé 12 candidats pour une formation validée par un titre professionnel de « *monteur en ossature bois* ». Cette formation initiée par la MDE de Blois et animée par l'organisme « Informel » s'est déroulée pour sa partie théorique au CFA de Blois et pour sa partie pratique dans l'entreprise Blanvillain de Mont près Chambord. Ces différentes actions répondent aux attentes en matière de développement de nouvelles technologies.

## **I.7. La Maison de l'Emploi de l'arrondissement de Romorantin-Lanthenay**

Elle porte un intérêt à la filière Bois Energie et Bois Construction. En effet la ressource forestière est forte sur cet arrondissement et des axes nouveaux d'emploi et de formation en particulier sur le Bois Construction y sont pressentis. Par ailleurs, dans le cadre d'un programme LEADER+, des projets de valorisation du matériau bois associé à l'image

paysagère de la Sologne sont en cours. Enfin une plateforme technique d'éco-construction est projetée dans les nouveaux locaux de la MDE de l'arrondissement de Romorantin-Lanthenay.

## **I.8. La Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher**

Elle s'est fixée pour priorité, en 2012 et 2013, d'accompagner les entreprises du secteur du Bois et de l'Ameublement à se structurer en amont afin d'optimiser les coûts, de gagner en rentabilité et de sécuriser les emplois. Plusieurs actions sont ainsi mises en œuvre :

- Accroître la rentabilité par l'amélioration de la fonction achat.
- Améliorer la production et la compétitivité.
- Soutenir le développement commercial de la filière Bois.
- Accompagner la transition organisationnelle et économique par un appui soutenu des RH.

De façon concomitante, un effort est réalisé pour mieux connaître et promouvoir les professionnels de l'éco-construction. Une étude réalisée en 2010<sup>79</sup> sur l'Artisanat de Production auprès des scieurs, des charpentiers, des constructeurs de maisons en Bois révèle qu'un artisan sur deux estimait avoir besoin de doter son entreprise de nouvelles compétences, notamment dans les domaines commercial et technique

A l'instar du premier cas, nous avons identifié dans la démarche relative à la filière Bois en Loir-et-Cher les phases de la théorie de la traduction en considérant le projet de GPEC-Territoriale dans cette filière comme un point de passage obligé par lequel les différents acteurs devront passer s'ils veulent atteindre leurs objectifs (Callon, 1986).

## **II. Analyse à partir de la théorie de la traduction**

A l'instar du premier cas et ayant déjà justifié le recours à la théorie de la traduction dans l'analyse de la construction de la GPEC-Territoriale, nous pouvons analyser le second cas à partir des concepts : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation.

---

<sup>79</sup> Etude de la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat de la Région Centre.

## **II.1. La problématisation**

### **II.1.1. Les acteurs mobilisés dans la GPEC-Territoriale de la Filière Bois**

Cette démarche a vu se mobiliser plusieurs acteurs. La CMA 41 en tant que pilote principal a expliqué à tous les différents acteurs œuvrant dans et pour le compte de la filière les objectifs fixés à travers cette GPEC-Territoriale. Elle a également, en s'inspirant de son expérience dans le pilotage du premier cas, présenté le cheminement prévisionnel et les phases qui pourraient être parcourus. La CMA 41 s'est appuyée sur son service formation afin de cerner davantage le problème en jeu dans les entreprises de la filière et sur le territoire. La CMA 41 s'est enrichie des résultats de ses diagnostics et des différentes enquêtes qu'elle a menées dans le cadre de ses actions MOSAAR pour soulever des problématiques liées à l'emploi, aux compétences et à l'économie dans la filière. Les études prospectives menées par les organisations professionnelles du Bois et les services départementaux de veille économique et de territoire ont révélé une pénurie de compétences et de main-d'œuvre sur certains métiers de la filière d'une part et d'autre part une évolution des compétences et des exigences nouvelles que les entreprises doivent intégrer dans leur fonctionnement si elles veulent être performantes et compétitives. Pour essayer de répondre à ces préoccupations actuelles et futures, la CMA 41 et les différents acteurs de la filière se doivent de réfléchir ensemble pour proposer des solutions utiles et durables aux entreprises, aux salariés et aux demandeurs d'emploi. En proposant aux différents acteurs de rallier la cause d'une GPEC-Territoriale, la CMA 41 a dû présenter les intérêts que peuvent revêtir une telle démarche pour les entreprises, pour la filière, pour les salariés et les demandeurs d'emploi et pour tous acteurs qui travaillent de près ou de loin avec cette filière. Les négociations pour convaincre de la nécessité de cette démarche ont été plus difficiles que dans le premier cas. En effet, la CMA 41 et les autres acteurs avaient plusieurs points de divergence notamment sur l'envergure du projet, sur les entreprises à intégrer, sur l'échelle à considérer *etc.* Toutefois l'idée d'une action commune et concertée sur les emplois, les compétences les qualifications actuelles et surtout les anticipations sur chacune de ces questions, eu égard aux évolutions économiques, a séduit acteurs et financeurs de la filière. Pour essayer de rallier les chefs d'entreprise la CMA 41 a procédé à des campagnes de communication en s'appuyant sur les résultats des enquêtes déjà réalisées auprès des entreprises et en essayant d'expliquer la démarche d'une GPEC-Territoriale telle qu'elle pourrait être construite sur le territoire et les prévisions qui pourraient en découler. L'argumentaire consiste à faire prendre conscience aux interlocuteurs de la

nécessité d'adhérer à la démarche de GPEC-Territoriale afin d'en tirer le meilleur avantage pour soi.

### **II.1.2. Le Point de Passage Obligé**

Considéré comme l'élément cardinal de la problématisation, le point de passage obligé nous place au cœur de la problématisation en tant qu'il permet de définir le point d'accord par lequel les acteurs acceptent de passer pour trouver une solution à la problématique identifiée. C'est par ce point que les acteurs, malgré leur différence et leurs attentes, s'accordent sur le projet.

Le développement que nous avons fait sur ce point dans le premier cas vaut pour ce second cas. Pour éviter des redites, nous nous référons à ce développement *supra*.

### **II.2. Les dispositifs d'intéressement**

La CMA 41 obtient des financements accordés aux entreprises dans le cadre de ses démarches à destinations des artisans. Ces financements proviennent des institutions classiques (Etat, Région, Europe).

Dans le cas de cette GPEC-Territoriale dans la filière Bois et contrairement au projet dans la CCCL, il n'y a pas eu de complément de financement pour les entreprises lorsqu'elles sont accompagnées sur des diagnostics ressources humaines, sur des plans de formation, et sur les Validation des Acquis par Expériences.

La filière Bois devra être redynamisée et les entreprises de cette filière devront avoir des éléments facilitateurs de croissance de leur attractivité.

La CMA 41 poursuit, avec ce dispositif, ses missions auprès de l'artisanat et des petites entreprises.

Les différents organismes de l'emploi (Pôle emploi, Mission locale, Maison de l'emploi) sont dans une démarche orientée vers une possibilité de réduction du chômage et d'accompagnement des salariés dans leurs conditions et trajectoires d'emploi.



Quant aux financeurs (DIRECCTE et Région), la précarité des salariés ou des demandeurs d'emploi constituent des préoccupations à prendre en compte dans les différentes actions liées aux métiers nouveaux ou à des reclassements professionnels.

### **II.3. L'enrôlement**

Dans le cadre de la démarche de GPEC-Territoriale mise en place dans la filière Bois, la CMA 41 a pour mission de piloter le projet jusqu'à son terme. Certes toutes les actions qui découlent de cette GPEC-Territoriale ne sont pas conduites par la CMA 41 mais tous les acteurs qui pilotent lesdites actions ont pour référente unique la CMA 41. Un comité de coordination des actions est mis en place pour permettre que les différentes actions soient conduites de manière synchronisée. A cette fin, des réunions de coordination régulières permettent d'adopter une méthodologie commune entre les pilotes et surtout d'exposer à tous les acteurs l'avancement des travaux. Lors de ces réunions de coordination, chaque acteur dans l'exercice de son rôle, se met au courant des actions des autres et débat avec eux des difficultés et aménagements éventuels à mettre en place. Cette synchronisation des rôles a permis la stabilisation du projet.

Comme dans le premier cas, la détermination des missions qui incombent à chaque acteur dans la démarche peut poser la question de la « tension de rôles » et de ses effets sur les différentes implications des acteurs (Commeiras et *al.*, 2009).

### **II.4. La mobilisation des acteurs**

La question de la mobilisation des acteurs dans la construction de la GPEC-Territoriale est essentielle. Nous avons proposé une analyse sur cette mobilisation dans la suite de notre développement. Pour l'instant la mobilisation est ici orientée vers les entreprises de la filière, vers les acteurs économiques et de l'emploi et vers les acteurs institutionnels qui travaillent sur la filière Bois.

L'épineuse question de la mobilisation des acteurs se pose davantage avec les entreprises. Les porte-parole ou entreprises leaders qui ont participé aux actions ne sont pas nombreuses et plusieurs chefs d'entreprise n'ont pas participé aux groupes de travail. Passer de quelques entreprises à plusieurs ne semble pas évident.

Dans le cas des institutionnels la problématique est différente. En effet dans nos deux cas étudiés, les institutionnels se sont davantage mobilisés. Les questions et sujets abordés leurs sont-ils plus proches au niveau cognitif ? Ou plutôt est-ce le fonctionnement en forme de réunion de travail qui correspond plus à leur modalité de travail ? En tous les cas le sujet mérite d'être posé et des recherches pourront être orientées dans ce sens.

En attendant la CMA 41 a continué son plan de communication : communiqués de presse, annonces sur le site de la CMA 41 et dans les médias (journaux, radios *etc.*) ou son plan de communication relais notamment auprès de ses employés.

### **III. Schématisation de la phase de problématisation dans le 2<sup>ème</sup> cas**

De même que dans le premier cas, le recensement des problématiques et des buts de chaque acteur a contribué à construire le point de passage obligé. Celui-ci devient, de fait, le projet fédérateur des acteurs de la filière. Afin de devenir et de demeurer le point de ralliement de tous les acteurs, l'acteur pilote de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois a justifié le bien-fondé d'une telle démarche dans la filière. C'est sans doute les modalités de ces explications qui ont permis de convaincre les acteurs de la nécessité de réfléchir ensemble sur les questions de GPEC-Territoriale dans la filière Bois en Loir-et-Cher.

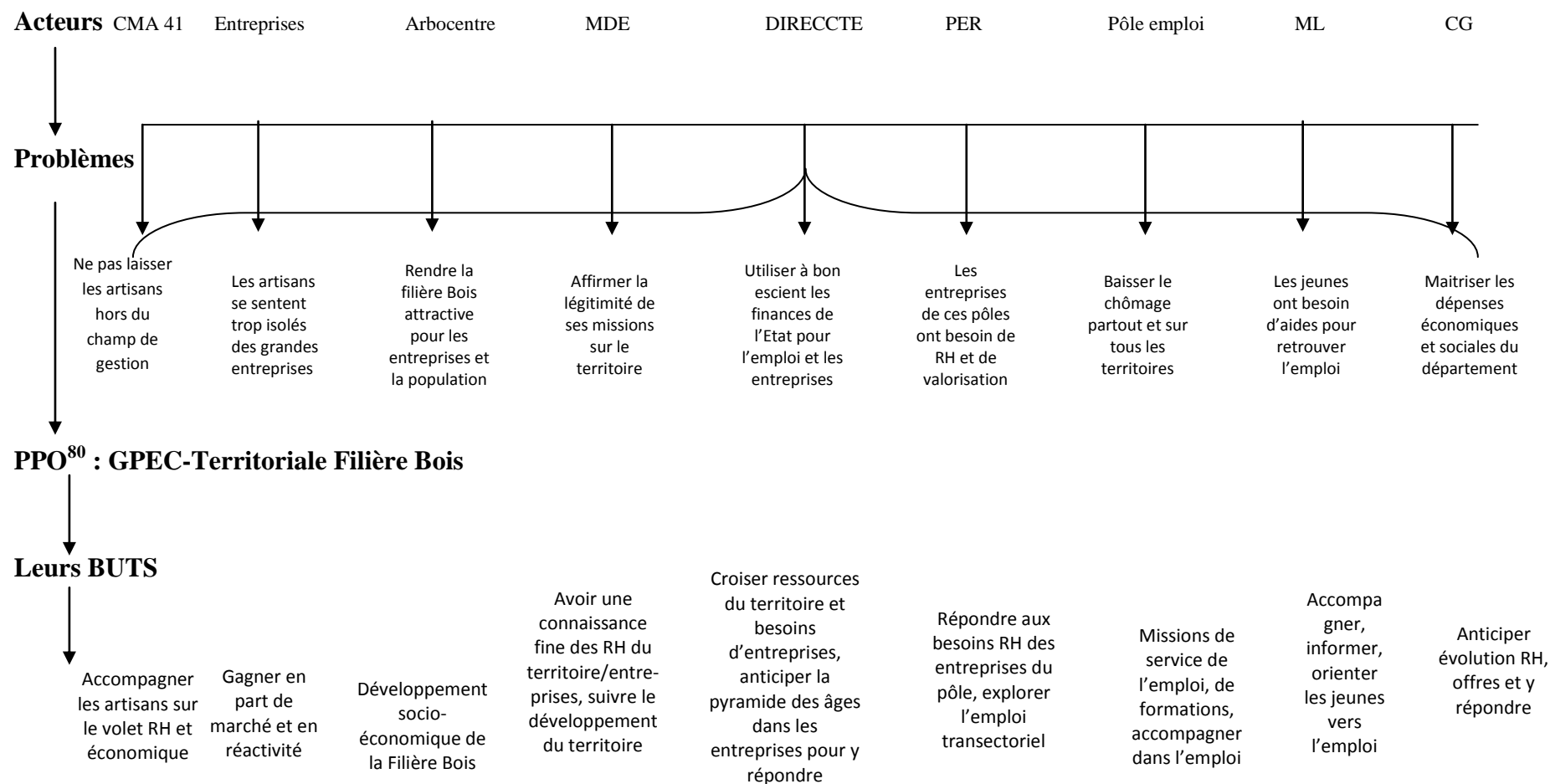


Figure 27: Problématisation de la démarche de GPEC-Territoriale de la filière Bois, adaptée de Callon (1986, p. 184)

<sup>80</sup> PPO : Point de Passage Obligé.

## **Synthèse de la section 2**

A l'instar de la première section, nous avons développé dans la présente section les modalités de passage des acteurs originels de la GPEC-Territoriale vers d'autres acteurs de la filière Bois. Plusieurs structures institutionnelles sont engagées dans la démarche. En l'occurrence les acteurs sont positionnés aussi bien sur le Bois Energie que sur le Bois Construction. D'autres acteurs surtout ceux ayant pour mission les questions de l'emploi et des formations sur les territoires ont exprimé leur adhésion au projet. Cette situation nous a conduit à présenter les acteurs qui ont commencé à s'impliquer dans la démarche afin de justifier le maillage de la filière. L'échelle retenue pour ce deuxième cas de GPEC-Territoriale est le département ce qui a posé des difficultés particulières dans le processus d'élargissement à d'autres acteurs, notamment, les entreprises. En effet, si dans le premier cas la question de la mobilisation se posait avec les entreprises, cette question de la mobilisation s'est posée de façon amplifiée par rapport au premier cas. Les entreprises de la filière se sont montrées moins impliquées dans les ateliers de travail même si elles ont activement participé aux enquêtes *in situ*. C'est pourquoi nous avons proposé d'aborder plus avant cette question de la mobilisation dans la suite de notre développement. En attendant d'aborder cette question, la distance entre le lieu de réunion et le lieu de situation de l'entreprise peut avoir un effet sur la mobilisation. Nous retenons cet élément d'hypothèse pour compléter notre analyse sur la mobilisation des acteurs. Ainsi, par rapport au premier cas, la filière Bois nous apprend que l'étendue du territoire a un effet sur le processus de l'élargissement de la GPEC-Territoriale à d'autres acteurs. Ensuite, il est apparu que le nombre d'acteurs dans cette filière est potentiellement plus élevé que dans le premier cas ce qui laisse présager un système d'interaction plus complexe entre les acteurs. Cependant et malgré ces différences avec le premier cas, nous pouvons confirmer que la théorie de la traduction est appropriée pour analyser cet élargissement. De même, les procédés d'identification des attentes ainsi que le croisement avec les listes préétablies par les acteurs pilotes se sont révélés efficaces pour déterminer les points de convergence et le socle commun à tous les acteurs.

Nous avons achevé la section par la présentation schématique de la phase de problématisation avec le point de passage obligé en nous basant sur les attentes de chaque acteur.

## **Synthèse du chapitre 5**

Dans ce chapitre nous avons voulu analyser la nécessité de faire travailler ensemble plusieurs acteurs d'horizons différents dans le cadre de la construction d'une GPEC-Territoriale. Nous avons justifié que cette nécessité provient du fait que la GPEC-Territoriale est une situation de gestion et une activité collaborative telle que nous l'avons développée dans la partie théorique de notre recherche. Pour analyser cette possibilité de faire travailler ensemble des acteurs, nous avons proposé de recourir à la théorie de la traduction en identifiant les attentes et intérêts de chaque acteur qui pourrait être impliqué dans la démarche. Nous avons voulu aussi analyser l'élargissement du projet des acteurs initiateurs à d'autres acteurs dans les deux cas de notre recherche en parcourant les phases de la théorie de la traduction. Ainsi l'objectif était d'analyser chacun des cas à travers la problématisation, l'enrôlement, l'intéressement et la mobilisation. Au terme de ces analyses nous avons voulu proposer une modélisation de la phase de problématisation en considérant la GPEC-Territoriale comme point de passage obligé pour les différents acteurs.

Les résultats obtenus à travers les analyses dans ce chapitre nous ont permis d'évoquer que dans le cadre de la construction d'une GPEC-Territoriale, il est nécessaire d'élargir la démarche à d'autres acteurs en sus des acteurs fondateurs de celle-ci. L'élargissement s'est fait progressivement et l'intégration de nouveaux acteurs s'est faite au fur et à mesure de la définition et de l'évolution du projet. L'élargissement s'est fait également sur la base de l'analyse des acteurs-fondateurs du dispositif lesquels ont identifié et analysé avec nous les acteurs qui pourront se rallier au projet en fonction de leur savoir-faire, du rapprochement de la thématique de leurs compétences matérielles et territoriales, de leur projet de financement et des affinités qu'ils peuvent développer avec des actions parallèles. Les attentes et intérêts que nous avons collectés auprès des acteurs ont constitué des éléments qui ont permis d'infirmer ou de confirmer l'intégration de tel ou tel autre acteur dans le dispositif. Ce qui nous amène à conclure que le choix d'intégrer un acteur dans la démarche de construction n'est pas forcé mais il est voulu par les deux parties : nouvel entrant et groupe déjà existant. Le groupe existant identifie un acteur potentiel et le nouvel entrant accepte ce choix si ses attentes correspondent au projet collectif. Ainsi le choix et l'intégration du nouveau membre se font notamment à travers le croisement de la définition des attentes du nouvel acteur et de la désignation préalable faite par les acteurs initiateurs du projet. La nécessité de faire

travailler ensemble les acteurs passent également par un processus de socialisation. Cette socialisation est faite à travers l'accueil du nouveau membre à qui l'acteur pilote explique l'état d'avancement du projet, les rôles de chacun, les délais de réalisation et les attendus des actions. Avec des entrées progressives et continues de nouveaux membres dans les groupes de travail ou dans les divers rassemblements, nous avons perçu qu'il se pose, néanmoins, la question de la stabilisation des rôles et des enjeux. Un nouvel acteur peut-il remettre en question certaines règles déjà établies ou provoquer de nouvelles orientations du projet ? Dans les deux cas étudiés dans notre thèse, l'acteur pilote, en concertation avec les acteurs partenaires, a décidé de fixer et de stabiliser les enjeux dès lors que les résultats du diagnostic ont été fournis et les orientations qui en ont découlées ont été retenues. Les nouveaux acteurs qui sont arrivés après cette étape ne pouvaient remettre en cause ce qui était établi mais ils peuvent abonder dans le sens de ce qui est déjà en place en l'étoffant et en l'enrichissant par leurs apports. Cette situation rappelle celle évoquée par Goffman dans la théorie de l'interaction lorsqu'il parle des nouveaux acteurs qui ne peuvent changer les règles du jeu dans une situation déjà stabilisée.

En définitive et à travers les analyses dans ce chapitre, il en ressort que la théorie de la traduction est appropriée pour analyser l'élargissement des acteurs initiateurs de la GPEC-Territoriale vers d'autres acteurs à travers l'analyse des phases de : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation.

Il en ressort aussi que la nécessité de faire travailler ensemble les acteurs dépend de la possibilité de l'acteur pilote à identifier les attentes des acteurs, à les analyser et à déduire les points de convergence de ces attentes. Dès lors, le pilote pourra proposer comme point de passage obligé, comme socle commun, ce point de convergence entre les attentes des acteurs. Cette analyse des attentes des acteurs sera également croisée avec la pré-identification des acteurs potentiels du projet. En procédant ainsi, les deux parties : nouvel entrant et groupe existant se choisissent mutuellement.

Le cas de la filière Bois a permis de révéler de façon accentuée le phénomène de la difficulté de l'élargissement de la GPEC-Territoriale à d'autres acteurs dans le cas où le territoire est très étendu. Nous vérifions, dans la suite de la thèse, l'effet de cette étendue du territoire sur la mobilisation des acteurs.

Nous avons enfin évoqué que l'intégration de nouveaux membres dans le groupe de GPEC-Territoriale suit un processus de socialisation géré par l'acteur pilote. Aussi, si les acteurs contribuent à la construction ensemble des actions, après une limite fixée par l'acteur pilote, les nouveaux acteurs qui intègrent le groupe ne pourront plus ni changer les règles du jeu ni modifier les orientations déjà adoptées avant leur venue dans ledit groupe.

Aussi dans ces deux cas nous avons identifié un élément nouveau dans l'identification des nouveaux membres à associer au groupe existant. En effet, certains acteurs qui ont intégré la démarche ont pu proposer des acteurs nouveaux. De même, l'avancement des actions ont conduit les acteurs à identifier, quelquefois, des acteurs qui initialement n'étaient pas prévus dans la liste des acteurs prévisibles. Cet élément complète les deux procédés évoqués précédemment pour identifier et choisir les acteurs nouveaux à intégrer à la démarche.

Enfin, nous avons présenté la schématisation de la phase de problématisation avec le point de passage obligé. Cette schématisation est une photographie à un instant de l'élargissement. De fait, avec l'évolution des acteurs, le schéma relatif à cette problématisation varie et reste donc évolutif.

Sur la base de cet élargissement à des acteurs nouveaux et au vu de la multiplicité avérée des acteurs, comment se réalise et se partage le diagnostic, socle de la GPEC-Territoriale, entre ces acteurs ? Cette question fait l'objet du chapitre suivant.

# CHAPITRE 6: LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC TERRITORIALE NÉCESSITE LE PARTAGE D'UN DIAGNOSTIC PRÉALABLE

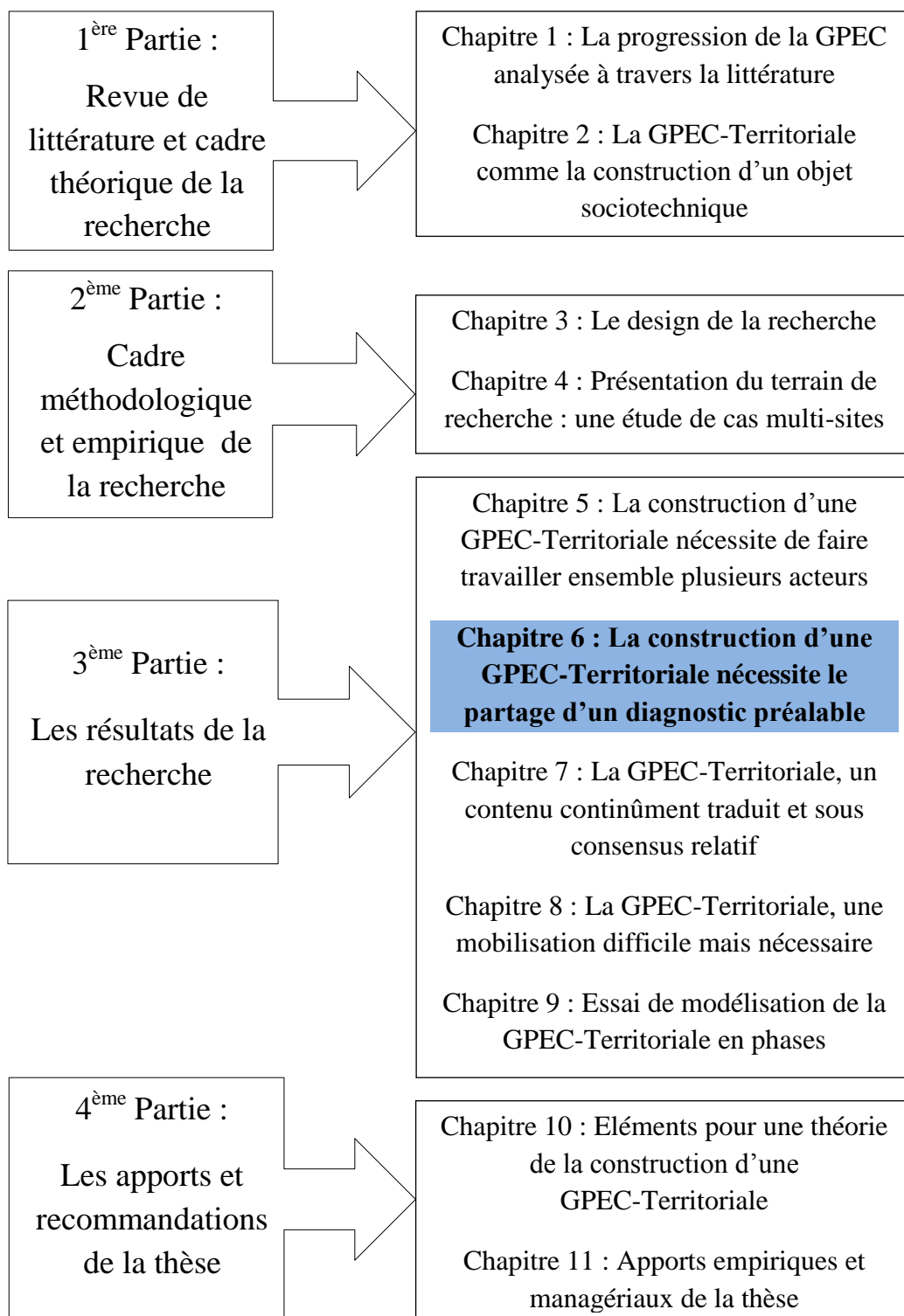


Figure 28: Plan de la thèse et chapitre 6





## **CHAPITRE 6. LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC-TERRITORIALE NÉCESSITE LE PARTAGE D'UN DIAGNOSTIC PRÉALABLE**

Les acteurs qui sont impliqués dans la réalisation d'une action collective ne sont pas tous au même niveau d'information sur la situation concernée. Ils ne sont pas non plus capables au même titre, d'identifier, de nommer ou d'établir un état des lieux (actuel ou prospectif) susceptible de justifier la mise en place d'une action. C'est pourquoi une action collective qui veut avoir des chances d'aboutir doit justifier son ancrage dans un diagnostic réalisé. Les acteurs doivent aussi réfléchir sur comment ce diagnostic doit être établi.

Dans la suite de l'analyse des données et de présentation des résultats, ce chapitre expose la nécessité de partager un diagnostic préalable entre les acteurs impliqués dans la construction d'une GPEC-Territoriale. Ce diagnostic est obtenu à partir de différentes études décidées par les acteurs, généralement sous l'instigation de l'acteur pilote. Ces études peuvent être réalisées par l'acteur pilote ou par toute autre structure ayant les compétences en la matière.

En effet, à l'instar d'un médecin qui ne peut prescrire un remède efficace sans poser un diagnostic préalable, une action ne devrait pas être mise en place sans que l'auteur cherche à savoir au préalable s'il est nécessaire de procéder ainsi. D'ailleurs le diagnostic ne conduit pas systématiquement à l'accomplissement d'une action positive ; action positive entendue dans le sens de la réalisation d'un acte. Le diagnostic peut conduire à l'accomplissement d'une action négative dans le sens d'une abstention de faire. L'exemple du médecin et de son patient nous éclaire à plus d'un titre. Lorsque le patient consulte le médecin pour des troubles de la vision, celui-ci a des indices mais ne sait pas forcément avec certitude s'il s'agit d'un problème de tension dans l'œil (glaucome par exemple), d'un problème de myopie, d'hypermétropie, de fatigue oculaire, de toutes autres causes chacune prise isolément, ou de toutes celles-ci citées à la fois. Nous sommes face à un champ des possibles. Le diagnostic posé par le médecin permet de faire le tri entre ces possibilités, d'écarter certaines, de confirmer d'autres ou encore d'en rechercher d'autres.

Le but d'une telle démarche de diagnostic est de coller le plus possible au « terrain », au cas étudié et de mettre en place le « bon » remède en termes d'efficacité, de moyen de réalisation, de coût, de guérison, de risque, de contre-indication, *etc.* Une action qui ne colle pas à la réalité, au mieux, est une action inutile, sans effet, et de gâchis ; au pire, c'est une action dangereuse voire mortelle. Par exemple une absence de diagnostic ou une erreur de diagnostic dans le domaine médical peut conduire à la mort du patient. On comprend alors la nécessité de poser un diagnostic et autant que faire se peut, de poser un bon diagnostic. Comme en médecine, les sciences de gestion doivent aussi avoir à l'esprit de poser des actions qui procèdent d'un diagnostic. N'est-il pas vrai que plusieurs actions de cette science doivent avoir des ambitions curatives ? La GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher a procédé par un diagnostic auprès des entreprises afin de coller le plus possible à leurs besoins en gestion.

Dans une action collective telle que la GPEC-Territoriale, le diagnostic n'est pas forcément unanime. Il faudrait alors permettre le partage de celui-ci entre les acteurs. Or avoir un diagnostic partagé dans une action collective permet, à notre avis, aux acteurs d'avoir la même connaissance des faits, d'avoir la même base de réflexion, de se mettre d'accord sur le diagnostic établi et enfin de se reconnaître dans l'action mise en place. Ce sont ces éléments que nous retenons dans l'analyse des études réalisées dans les deux cas de notre terrain. Nous présentons ces études dans deux sections.

D'abord les études ayant servi de diagnostic et de résultats préalables dans le premier cas sont présentées dans une première section.

Ensuite, une seconde section est consacrée au partage du diagnostic préalable dans le cas de la filière Bois.

Dans chacune de ces sections nous présentons le type d'étude effectuée et la manière de procéder pour permettre le partage du diagnostic entre les acteurs. Les résultats intermédiaires préalables au partage du diagnostic servent de support d'analyse dans chaque cas. Dans la suite de la thèse et à la fin de ce chapitre, nous vérifierons et exposerons que les intérêts escomptés à travers l'établissement d'un diagnostic partagé sont atteints.

## **Section 1. Les études préalables dans le 1<sup>er</sup> cas**

Les études préalables sont destinées à faire un état des lieux sur la situation socio-économique du territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire. Certes, en consultant des données de l'Observatoire de Loir-et-Cher sur les statistiques départementales ou les données de l'INSEE, ou encore les données de Pôle emploi, ou de tout autre organisme qui effectue des études sur les territoires, nous pouvons avoir un état sur la situation du territoire. Mais dans l'étude préalable, il ne s'agit pas de reprendre des données qui existent déjà. Il ne s'agit pas non plus de faire des études globales ou d'ordre général. Les études préalables, dans les cas de la GPEC-Territoire pilotée par la CMA 41, se veulent des études ancrées dans un contexte, des études spécifiques qui ciblent des thématiques précises. Ces études, ce sont en premier lieu, des enquêtes qui sont portées sur les entreprises de la Communauté de communes du cher à la Loire et sur la population de ce territoire. Au fur et à mesure de l'analyse des résultats obtenus, d'autres études menées par d'autres organismes ont pu être versées au dossier des diagnostics. Mais ces études sont des données complémentaires. Elles ne constituent pas les matériaux premiers collectés dans les cas de notre recherche. Nous avons eu recours à une deuxième forme d'enquête pour affiner les premières données collectées et pour faciliter la triangulation des matériaux. Pour ces raisons, nous ne présentons dans cette section que les études préalables relatives aux entreprises et à la population du territoire. Nous présentons donc, successivement, chacune de ces études.

### **I. Étude auprès des entreprises**

Nous exposons comment nous avons procédé pour collecter et analyser les données avant d'aborder les résultats qui en découlent.

#### **I.1. Collecte et analyse des données**

Pour faire un état des lieux sur les emplois et les compétences disponibles sur le territoire, une enquête auprès des entreprises a été menée à partir d'un questionnaire (joint en annexe). Les thèmes abordés durant cette enquête sont relatifs à la politique d'emploi, de formation, de la gestion du personnel et de l'entreprise. Pour administrer le questionnaire, nous avons procédé

par plusieurs étapes : - identification des entreprises à interroger, - choix du mode d'administration, - déroulement de l'administration.

### **I.1.1. Identification des entreprises**

Plusieurs méthodes de choix des entreprises peuvent être adoptées dans une méthode quantitative : totalité de la population, échantillonnage.

Pour notre recherche, nous avons choisi d'interroger la totalité des entreprises du territoire. En effet, le nombre d'entreprises présentes sur le territoire était raisonnablement accessible. D'autre part, nous avons craint qu'en procédant par échantillonnage, les résultats obtenus ne soient pas généralisables à la « *population mère* » faute de représentativité de notre échantillon (Gerville-Réache et Couaillier., 2011). Interroger toutes les entreprises du territoire ne constitue pas pour notre recherche un élément insurmontable. Dès lors, nous avons convenu avec la CMA 41 d'envisager la possibilité de mener une enquête globale auprès de toutes les entreprises du territoire. Pour ce faire, nous avons établi la liste de toutes les entreprises artisanales installées sur le territoire en nous servant du registre des métiers. 287 entreprises artisanales sont donc identifiées.

### **I.1.2. Choix du mode d'administration du questionnaire**

Comme nous l'avons exposé dans la partie méthodologie de notre thèse, plusieurs modes d'administration du questionnaire et de recueil de données sont mobilisables dans une enquête. Les enquêtes : par téléphone, en face-à-face, par correspondance postale, par voie électronique (mail, internet), (Malhotra et *al.*, 2011) sont souvent utilisées. Certes chaque mode a ses avantages et ses inconvénients et chacun choisit, en connaissance de cause, le mode qui correspond le mieux à sa recherche. En ce qui nous concerne nous avons choisi de faire une administration en face-à-face pour optimiser le taux de retour d'une part et d'autre part pour rencontrer les dirigeants des entreprises et faire connaissance avec eux. En effet, faire connaissance avec les dirigeants des entreprises de ce territoire nous paraissait important à plusieurs égards. D'abord nous voudrions profiter de ce contact pour mieux expliquer la démarche de GPEC-Territoriale qui ne serait pas simple à faire à travers un simple message écrit ou par téléphone. Ensuite nous savions que nous serions amené à rencontrer les chefs d'entreprise, à nouveau, lors de la phase de mobilisation et à d'autres occasions notamment lors du plan de communication. Créer une rencontre physique immédiate permettrait de faciliter un climat de confiance réciproque entre les entreprises et nous. Cela permettrait aussi

d'avoir un interlocuteur direct au sein de la CMA 41 pour toutes les questions qui touchent à cette GPEC-Territoriale. Enfin, nous profitons de la rencontre en face-à-face pour établir une liste potentielle de chefs d'entreprise qui pourraient être des porte-parole de leurs pairs tout le long de la démarche.

Partant de la liste initialement identifiée de 287 entreprises sur le territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire, nous avons organisé des rendez-vous téléphoniques pour fixer les dates des entretiens. Durant cette phase de prise de rendez-vous, 75 entreprises étaient injoignables et 29 entreprises ne sont plus situées sur le territoire de la CCCL. Au final, nous avons pu rencontrer 183 entreprises dont les seules réponses sont, au terme de l'enquête, exploitables.

### **I.1.3. Déroulement de l'administration**

L'administration de l'enquête s'est faite en face-à-face entre le chef d'entreprise et nous en fonction des horaires de disponibilité du chef d'entreprise et du lieu où il pouvait nous accueillir. De fait la collecte des données s'est déroulée soit en atelier soit à domicile du chef d'entreprise, ou sur un chantier.

Une fois les administrations du questionnaire terminées, la saisie et le traitement des données collectées lors de l'enquête sont effectués à l'aide des logiciels Sphinx IQ et Excel. Les 183 entreprises dont les données sont recueillies sont ventilées comme suit :

	Nb	% .
Bâtiment	68	37,2%
Service	78	42,6%
Alimentaire	28	15,3%
Production	9	4,9%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau 18: Répartition des entreprises interrogées selon le secteur d'activité**

De cette enquête, nous allons présenter les résultats en lien avec les emplois et les compétences d'une part, et celles qui sont en relation avec l'aspect économique et l'attractivité du territoire, d'autre part. Ces différents volets sont ceux retenus par la CMA 41 et la CCCL pour conduire la démarche. Les résultats, ici présentés ont servi de base aux travaux en atelier. Ainsi au fur et à mesure des ateliers, les acteurs demandèrent des précisions

complémentaires sur les résultats ou sur la réponse donnée par les entreprises sur telles ou telles questions. A chaque demande, nous revenons à notre logiciel et au dépouillement de l'enquête afin d'apporter les solutions attendues. De fait, les résultats qui suivent constituent le récapitulatif des dépouillements et des attentes des acteurs.

## **I.2. Résultats en lien avec les emplois, les formations et les compétences**

Sur notre population de 183 entreprises, 99 (soit 54,4%) ont du personnel c'est-à-dire qu'elles ont un nombre de salariés supérieur ou égal à 1. Le nombre total des salariés (sans compter les apprentis) au sein de ces entreprises qui ont du personnel est de 354 avec une moyenne d'environ 4 salariés par entreprise. Quant au nombre d'apprentis, il s'élève à 67. Parmi les entreprises (161 entreprises au total) qui ont répondu à la question de l'évolution de leur effectif sur les trois dernières années, on remarque que seules 68 d'entre elles (17, 4%) ont recruté du personnel. *A contrario*, 22 entreprises (13,7%) ont vu leur effectif diminué. La plupart des entreprises (111 soit 68,9%) ont ainsi maintenu le même effectif depuis 3 ans.

La ventilation du nombre total de salariés en fonction du sexe nous apprend que 244 salariés sur 354 sont des hommes avec une moyenne arrondie à 3 hommes par entreprise. Quant aux femmes, elles sont au nombre de 110 pour une moyenne arrondie à 1 femme par entreprise. On s'aperçoit que la somme de ces moyennes confirme la moyenne générale de 4 salariés par entreprise.

La répartition des salariés par type de contrat de travail nous donne une majorité de contrat à durée indéterminée, ce qui démontre une stabilité de l'emploi dans les différentes entreprises interrogées. Il est à préciser également que parmi la totalité des salariés, 320 ont un contrat à temps complet contre 34 à temps partiel.



Figure 29: Répartition des salariés selon le type de contrat de travail

En ce qui concerne l'âge des salariés, il apparaît que la plupart des salariés ont un âge compris entre 25 et 55 ans (76% de l'effectif) en sachant que les salariés de 40 à 55 ans sont légèrement plus nombreux que ceux de 25 à 39 ans (40% contre 36%).



Figure 30: Répartition des salariés selon l'âge

Les entreprises du territoire emploient essentiellement du personnel qualifié. En effet seuls 60 salariés (19%) parmi le total de 354 sont sans diplôme (s). Pour la plupart, ces salariés ont un CAP/BEP.

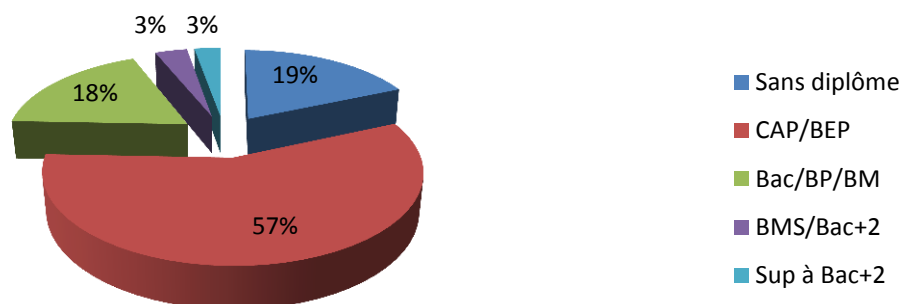
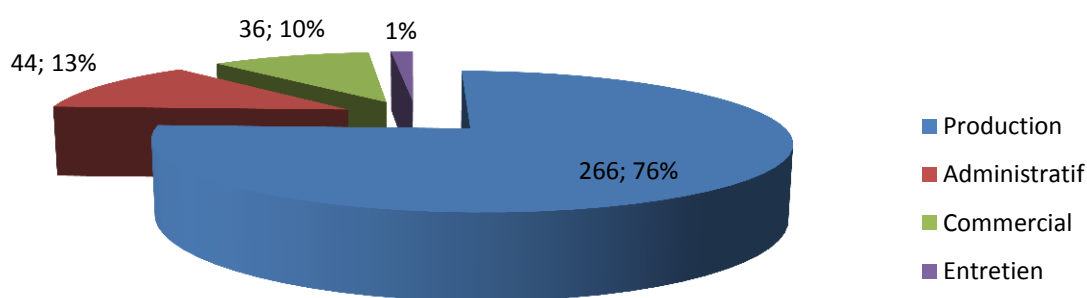


Figure 31: Répartition des salariés selon le diplôme



Les salariés, lesquels occupent divers postes dans l'entreprise, sont pour la plupart, dans le service « production ». Ils ont une longue durée d'ancienneté. Celle-ci se situant entre 3 et 10 ans pour 129 salariés et de plus de 10 ans pour 114 salariés. Soit au total 243 salariés sur 354 qui sont présents dans les entreprises depuis plus de 3 ans. Cette stabilité de l'ancienneté se justifie, entre autres, par le fait que près de 95% (94,8%) des entreprises déclarent n'avoir aucune difficulté à fidéliser leur personnel. 95%, (94,7%) c'est également le pourcentage des entreprises qui affirment n'éprouver aucune difficulté à conserver les compétences de leurs salariés. En d'autres termes, les compétences étant fidélisées en interne, les salariés ont une plus longue ancienneté. Si 89% des entreprises pensent ne pas éprouver de difficultés pour faire évoluer les compétences des salariés, elles sont 55% à ressentir la nécessité de former leur personnel dans un avenir très proche (1 à 3 ans). Le défaut de formation pourrait alors expliquer la difficulté pour les entreprises de répondre aux attentes du marché et de leurs salariés.

De l'enquête, il ressort que la répartition des domaines de formation se focalise davantage sur la partie technique du métier. Les entreprises se concentrent essentiellement sur leur cœur de métier. La partie administrative de leur entreprise qui comporte la gestion comptable et ressources humaines compte 13 % des effectifs de l'entreprise. Il est clair que lorsque l'effectif de l'entreprise diminue, les postes qui perdent en nombre sont les secteurs tertiaires et de l'entretien. Si bien que de nos entreprises interrogées, une entreprise qui a 1 salarié est un salarié de la production ou du cœur de métier.



**Figure 32: Répartition des salariés selon le poste occupé dans l'entreprise**

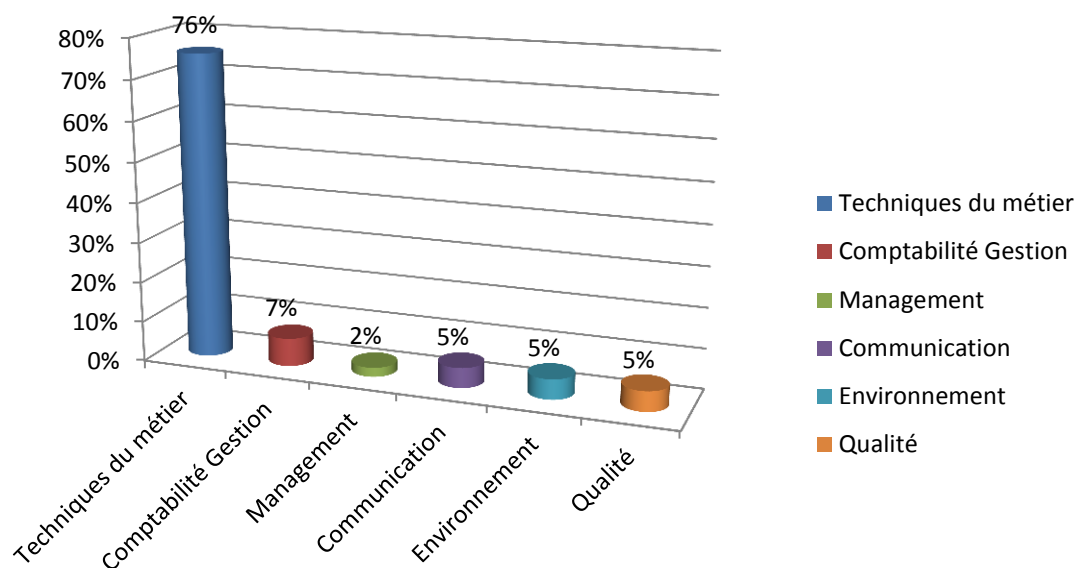


Figure 33: Domaines de Formations envisagés par les entreprises

A la question de savoir si les entreprises ont le projet de procéder à des embauches futures, seules 23% (22,5%) envisagent d'embaucher. Parmi ces entreprises qui envisagent d'embaucher, 48% (47,1%) pensent procéder à un recrutement dans l'année (2013) contre 53% (52,9%) qui envisagent plutôt l'embauche dans les 3 ans années à venir. Les postes pour lesquels les entreprises envisagent de recruter se concentrent autour du service « production et technique du métier »: agent de production (40%), maçonnerie (16%), plombier-chauffagiste (8%), menuiserie (8%), chauffeur (8%), plomberie (8%), carrosserie (8%), coiffure (4%).

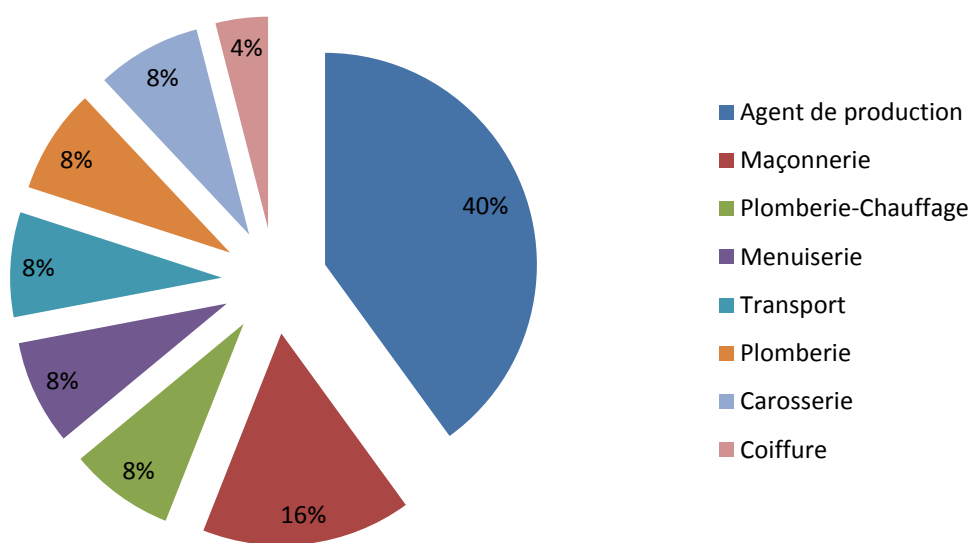


Figure 34: Répartition du profil recherché par les entreprises

Ces embauches se justifient par l'accroissement de l'activité (dans 65,3% des cas), vient ensuite le remplacement d'un salarié qui part à la retraite (18,4% des cas). Ces résultats soulèvent le lien intrinsèque relevé par les entreprises entre l'activité et l'embauche. Développer l'activité économique et donc, accroître l'activité des entreprises, est un levier indispensable pour l'embauche. Cette relation se sait sans doute depuis longtemps, mais les entreprises la précisent de nouveau dans cette enquête.

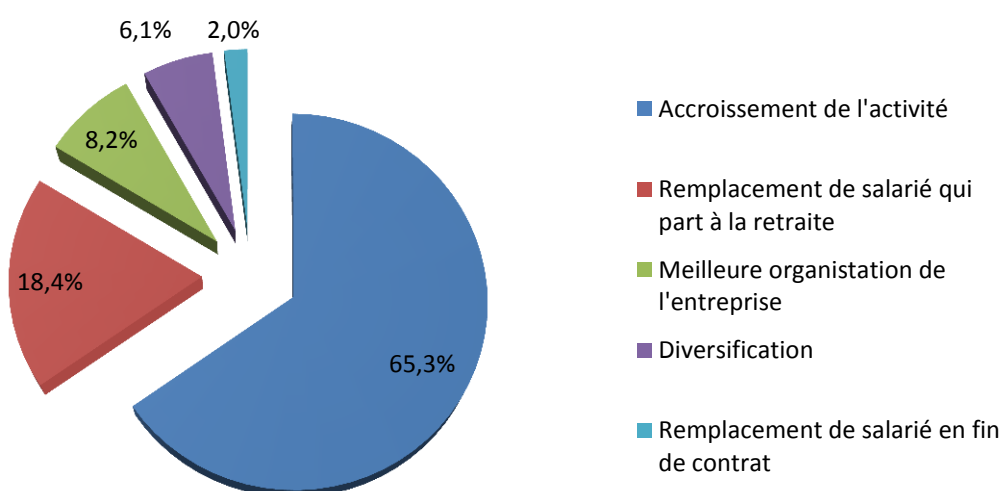


Figure 35: Motifs des futures embauches

Restant dans la même logique que pour les profils de postes des salariés présents dans les entreprises de l'étude, les chefs d'entreprise interrogés (dans 61,2% des cas) ont pour projets d'embaucher des candidats qui sont titulaires de CAP/BEP. Aucune entreprise ne déclare vouloir embaucher un profil de diplôme supérieur à BAC+2. Sans doute, avoir plusieurs CAP/BEP différents correspondrait mieux aux attentes des entreprises qu'un diplôme supérieur spécialisé. D'une façon extrême, il est encore préférable d'être sans diplôme que d'être titulaire d'un diplôme supérieur à BAC+2. Puisque 14,3% des entreprises de notre enquête souhaitent recruter des candidats sans diplôme. Ces éléments paraissent logiques étant donné les projets d'embauche des entreprises qui se résument essentiellement autour du service production.

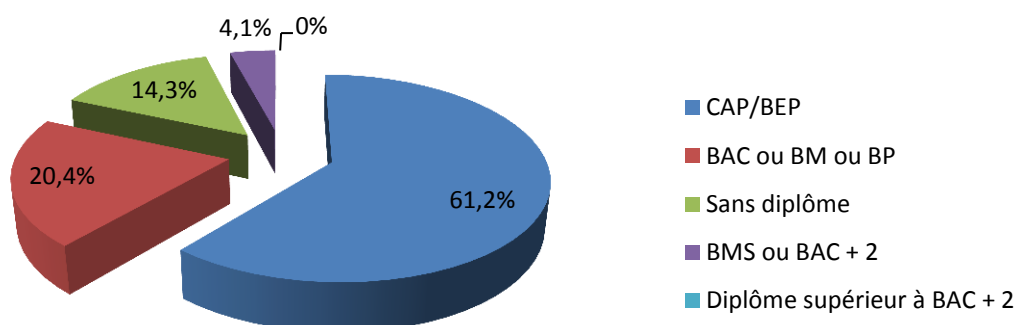


Figure 36: Profils des candidats recherchés par les entreprises

Hormis les profils de candidats recherchés, 48% (47,5%) des entreprises qui ont un projet d'embauche pensent qu'elles rencontreront des difficultés à mener à terme leurs projets. En effet le manque de personnel formé, la motivation des candidats et l'attractivité du territoire d'implantation constituent les trois premiers freins à l'embauche relevés par les entreprises. Le tableau ci-après nous renseigne amplement sur ce sujet.

	% obs.
<b>Personnel formé</b>	<b>39,3%</b>
<b>Motivation et autonomie des candidats</b>	<b>32,1%</b>
<b>Attractivité territoriale</b>	<b>10,7%</b>
<b>Attractivité des conditions de travail</b>	<b>7,1%</b>
<b>Attractivité de la rémunération</b>	<b>7,1%</b>
<b>Savoir-faire pour recruter</b>	<b>3,6%</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 19: Freins à l'embauche selon les entreprises

Dans les TPE artisanales, le chef d'entreprise peut ou pas travailler avec sa conjointe. En réalité le travail du conjoint dépend du secteur d'activité. L'alimentaire semble être le secteur où l'on constate le plus que le conjoint du dirigeant travaille dans l'entreprise.

	Travaille dans l'entreprise	Ne travaille pas dans l'entreprise	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>17,9%</b>	<b>82,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>19,2%</b>	<b>80,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>67,9%</b>	<b>32,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>33,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau 20: Le conjoint du dirigeant dans l'entreprise**

En fonction du secteur d'activité, le diplôme des conjoints n'est pas semblable. Dans la production, par exemple leur niveau est dans 67 % des cas égal à un BAC + 2. Certains ont même un niveau supérieur à BAC + 2 (33% des cas). Dans les autres secteurs, lorsque le conjoint a un diplôme, celui-ci est, dans la plupart des cas, un CAP/BEP, et quelquefois un BAC/BM ou BP.

	Sans diplôme	CAP BEP	BAC ou BM ou BP	BMS ou Bac +2	Diplôme > à Bac +2	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>8,3%</b>	<b>50,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>13,3%</b>	<b>20,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>26,7%</b>	<b>6,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>15,8%</b>	<b>57,9%</b>	<b>15,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>10,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>66,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau 21: Le niveau de formation du conjoint**

L'épineuse question du statut du conjoint dans l'entreprise se pose dans les TPE artisanales. Quel statut le conjoint doit-il revêtir dans l'entreprise ? La réponse à cette question varie, en fonction de l'activité. Notre enquête révèle la ventilation suivante selon que le conjoint est sans statut, collaborateur, salarié ou associé.

	Sans statut	Conjoint collaborateur	Conjoint salarié	Conjoint associé	Total
<b>Bâtiment</b>	0,0%	33,3%	58,3%	8,3%	100,0%
<b>Service</b>	6,7%	20,0%	60,0%	13,3%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	0,0%	23,5%	52,9%	23,5%	100,0%
<b>Production</b>	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%

Tableau 22: Le statut du conjoint dans l'entreprise

Les TPE sont connues comme étant des entreprises dans lesquelles il existe un effet d'égotrophie. Notre étude confirme ces constats si nous considérons que le fait de ne pas avoir de bras droit dans l'entreprise est une manière pour le dirigeant de ne pas déléguer ses pouvoirs et de tout centraliser sur sa personne. Ainsi les entreprises interrogées déclarent ne pas avoir de bras droit dans la majorité des cas. Ces affirmations se vérifient quel que soit le secteur d'activité.

	A un bras droit	N'a pas de bras droit	Total
<b>Bâtiment</b>	17,9%	82,1%	100,0%
<b>Service</b>	25,6%	74,4%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	42,9%	57,1%	100,0%
<b>Production</b>	44,4%	55,6%	100,0%

Tableau 23: Existence d'un bras droit au dirigeant de l'entreprise

## Les secteurs qui ont du personnel

Sur le territoire, les entreprises du secteur de l'alimentaire sont les plus nombreuses à avoir du personnel. La production et le bâtiment se positionnent respectivement en deuxième et troisième place. Les politiques d'emploi sur ce territoire tiennent compte de cette réalité dans l'accompagnement des entreprises et des jeunes.

	Ont du personnel	N'ont pas de personnel	Total
<b>Bâtiment</b>	52,2%	47,8%	100,0%
<b>Service</b>	44,9%	55,1%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	85,7%	14,3%	100,0%
<b>Production</b>	55,6%	44,4%	100,0%

Tableau 24: Secteur d'activité avec personnel

L'effectif des salariés et des apprentis varie en fonction des activités. Si les entreprises de l'alimentaire sont nombreuses à avoir du personnel, elles ne mobilisent pas beaucoup de salariés. Avoir du personnel ne signifie donc pas avoir plusieurs salariés. Les entreprises du

Bâtiment comptent plus de salariés (sans les apprentis) sur le territoire. Elles sont suivies de celles qui relèvent des services.

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
Nombre de salariés sans les apprentis	<b>131 (37%)</b>	<b>129 (36,4%)</b>	<b>62 (17,5%)</b>	<b>32 (9%)</b>	<b>354 (100%)</b>
Nombre d'apprentis	<b>21 (31,3%)</b>	<b>22 (32,8%)</b>	<b>23 (34,3%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>67 (100%)</b>

**Tableau 25: Nombre de salariés et d'apprentis par activité**

L'effectif des salariés s'est majoritairement stabilisé dans tous les secteurs référents de notre étude. Lorsque l'effectif varie, cette variation est faible sur l'ensemble des trois dernières années.

En dehors du secteur de la production où il n'y a presque pas d'apprenti, il y a une quasi-égalité entre l'effectif des apprentis dans les secteurs : Bâtiment, Services et Alimentaire.

	L'effectif a baissé	L'effectif s'est maintenu	L'effectif a augmenté	Total
Bâtiment	17,2%	70,7%	12,1%	100,0%
Service	11,9%	74,6%	13,4%	100,0%
Alimentaire	10,7%	53,6%	35,7%	100,0%
Production	12,5%	62,5%	25,0%	100,0%

**Tableau 26: Évolution sur les trois dernières années de l'effectif des salariés par secteur d'activité**

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
Somme	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>45</b>
Part	<b>37,8%</b>	<b>24,4%</b>	<b>35,6%</b>	<b>2,2%</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau 27: Variation de l'effectif des salariés sur trois ans**

Les entreprises interrogées conservent leur personnel. Il n'y a pas de rotation massive du personnel sur les trois dernières années.

	A conservé son personnel	N'a pas conservé son personnel	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>78,1%</b>	<b>21,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>93,9%</b>	<b>6,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>68,2%</b>	<b>31,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 28: Maintien du personnel dans l'entreprise

Hormis le secteur de l'alimentaire, tous les autres secteurs emploient plus d'hommes que de femmes dans les entreprises. Les entreprises du Bâtiment sont de loin celles qui emploient plus d'hommes.

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
<b>Femmes</b>	<b>24 (22,1%)</b>	<b>49 (42,6%)</b>	<b>33 (29,5%)</b>	<b>4 (5,7%)</b>	<b>110 (100%)</b>
<b>Hommes</b>	<b>113 (46,3%)</b>	<b>80 (32,8%)</b>	<b>26 (10,7%)</b>	<b>25 (10,2%)</b>	<b>244 (100%)</b>

Tableau 29: Répartition hommes/Femmes par activité

Les contrats de travail à durée indéterminée et à temps plein sont ceux qui prévalent le plus dans les TPE artisanales du territoire. La stabilité de l'emploi semble être l'une des caractéristiques des entreprises de ce territoire.

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
<b>Salariés en CDI</b>	<b>126 (36,9%)</b>	<b>126 (36,9%)</b>	<b>59 (17,2%)</b>	<b>30 (9%)</b>	<b>341 (100%)</b>
<b>Salariés en CDD</b>	<b>4 (40%)</b>	<b>2 (20%)</b>	<b>3 (30%)</b>	<b>1 (10%)</b>	<b>10 (100%)</b>
<b>Salariés sous autres contrat</b>	<b>3 (100%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>3 (100%)</b>
<b>Salariés en temps plein</b>	<b>120 (37,5%)</b>	<b>127 (39,7%)</b>	<b>42 (13,1%)</b>	<b>31 (9,7%)</b>	<b>320 (100%)</b>
<b>Salariés à temps partiel</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>34 (100%)</b>
<b>Salariés sans diplôme (s)</b>	<b>32 (53,3%)</b>	<b>11 (18,3%)</b>	<b>14 (23,3%)</b>	<b>3 (5,0%)</b>	<b>60 (100%)</b>

Tableau 30: Répartition des salariés par type de contrat

Quel que soit le secteur d'activité concerné, le CAP et le BEP constituent les diplômes dont les salariés sont les plus titulaires.



		Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
<b>Salariés avec CAP ou BEP</b>	Moyenne	<b>1,94</b>	<b>2,37</b>	<b>1,79</b>	<b>1,80</b>	
	Somme	<b>62 (33,5%)</b>	<b>71 (38,4%)</b>	<b>43 (23,2%)</b>	<b>9 (4,9%)</b>	<b>185 (100%)</b>
<b>Salariés avec BAC, BM, BP</b>	Moyenne	0,63	0,93	0,13	2,00	
	Somme	<b>20 (33,9%)</b>	<b>28 (47,5%)</b>	<b>3 (5,1%)</b>	<b>8 (13,6%)</b>	<b>59 (100%)</b>
<b>Salariés avec BMS, BAC+2</b>	Moyenne	<b>0,09</b>	<b>0,23</b>	<b>0,04</b>	<b>0,00</b>	
	Somme	<b>3 (27,3%)</b>	<b>7 (63,6%)</b>	<b>1 (9,1%)</b>	<b>0 (0,0%)</b>	<b>11 (100%)</b>
<b>Salariés avec D sup BAC+2</b>	Moyenne	<b>0,09</b>	<b>0,03</b>	<b>0,13</b>	<b>0,5</b>	
	Somme	<b>3 (33,3%)</b>	<b>1 (11,1%)</b>	<b>3 (33,3%)</b>	<b>2 (22,2%)</b>	<b>9 (100%)</b>

Tableau 31: Répartition des salariés type de diplôme

Dans les entreprises, les salariés de 15-25 ans sont peu présents. Il en est de même pour la tranche des 55 ans et plus. La plupart des salariés ont un âge compris entre 25 et 55 ans.

		Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
<b>15 à 25 ans</b>	Moyenne	<b>0,44</b>	<b>0,55</b>	<b>0,50</b>	<b>1,20</b>	
	Somme	<b>15 (29,4%)</b>	<b>17 (35,3%)</b>	<b>12 (23,5%)</b>	<b>6 (11,8%)</b>	<b>50 (100%)</b>
<b>25 à 39 ans</b>	Moyenne	1,82	0,97	1,00	2,00	
	Somme	<b>61 (48,4%)</b>	<b>31 (25,0%)</b>	<b>23 (18,8%)</b>	<b>10 (7,8%)</b>	<b>125 (100%)</b>
<b>40 à 55 ans</b>	Moyenne	<b>1,35</b>	<b>2,06</b>	<b>0,75</b>	<b>2,20</b>	
	Somme	<b>45 (32,2%)</b>	<b>67 (47,6%)</b>	<b>17 (12,6)</b>	<b>10 (7,7)</b>	<b>139 (100)</b>
<b>Plus de 55 ans</b>	Moyenne	<b>0,35</b>	<b>0,36</b>	<b>0,33</b>	<b>0,80</b>	
	Somme	<b>12 (33,3%)</b>	<b>12 (33,3%)</b>	<b>8 (22,2%)</b>	<b>4 (11,1%)</b>	<b>36 (100%)</b>

Tableau 32: Répartition des salariés par tranche d'âge

Les salariés des entreprises sont davantage présents dans le cœur de métier de celles-ci. Ce qui justifie que les postes de la production emploient plus de salariés.

Postes		Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
Production	Moyenne	3,41	2,97	1,50	4,00	
	Somme	115 (43,0 %)	97 (36,3%)	35 (13,3%)	19 (7,4%)	266 (100%)
Administratif	Moyenne	0,41	0,67	0,13	1,00	
	Somme	14 (31,8%)	22 (50,0%)	3 (6,8%)	5 (11,4%)	44 (100%)
Commercial	Moyenne	0,03	0,18	0,92	1,40	
	Somme	1 (2,8%)	6 (16,7%)	22 (61,1%)	7 (19,4%)	36 (100%)
Poste d'entretien	Moyenne	0,00	0,12	0,04	0,00	
	Somme	0 (0%)	4 (80,0%)	1 (20%)	0 (0%)	5 (100%)

Tableau 33: Répartition des salariés par poste de travail

En plus de contrat à temps plein et à durée indéterminée, les entreprises du territoire tout en permettant une stabilité dans l'emploi offrent aux salariés une longue durée de présence à leur poste. Ainsi la plupart des salariés ont une durée de présence dans l'entreprise supérieure ou égale à trois ans.

Ancienneté		Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
Moins d'1 an	Moyenne	0,41	0,36	0,67	0,40	
	Somme	14 (31,8%)	12 (27,3%)	16 (36,4%)	2 (4,5%)	44 (100%)
De 1 à 3 ans	Moyenne	0,82	0,58	0,71	0,6	
	Somme	28 (41,8%)	19 (28,4%)	17 (25,4%)	3 (4,5%)	67 (100%)
De 3 à 10 ans	Moyenne	1,44	1,30	0,83	3,40	
	Somme	49 (38,0%)	43 (33,3%)	20 (15,5%)	17 (13,2%)	129 (100%)
Plus de 10 ans	Moyenne	1,18	1,70	0,38	2,00	
	Somme	40 (34,8)	55 (48,7%)	9 (7,8)	10 (8,7)	114 (100%)

Tableau 34: Répartition des salariés par ancienneté dans l'entreprise

L'ancrage territorial des entreprises se manifeste par leur embauche de salariés sur un rayon local soit de moins de 20 km du lieu de travail. En effet, nous avons relevé 36 salariés dans tous les secteurs d'activités confondus qui sont situés à plus de 20 km de leur entreprise.

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
<b>Moyenne</b>	<b>0,44</b>	<b>0,30</b>	<b>0,29</b>	<b>0,80</b>	<b>0,38</b>
<b>Somme</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>36</b>
<b>Part</b>	<b>41,7%</b>	<b>27,8%</b>	<b>19,4%</b>	<b>11,1%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 35: Total des salariés à habiter à plus de 20 Km de leur travail

Très peu d'entreprises interrogées, éprouvent des difficultés à fidéliser leur personnel.

	Eprouvent des difficultés	N'éprouvent pas de difficultés	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>8,8%</b>	<b>91,2%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>6,1%</b>	<b>93,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 36 : Fidéliser le personnel dans les entreprises

Il en est de même en ce qui concerne la conservation des compétences dont les entreprises ont besoin lorsque leurs activités ralentissent.

	Eprouvent des difficultés	N'éprouvent pas de difficultés	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>6,1%</b>	<b>93,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>6,3%</b>	<b>93,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>4,2%</b>	<b>95,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 37: Difficultés pour conserver les compétences dans l'entreprise

Les réponses sont semblables lorsque la question posée aux entreprises est relative aux difficultés rencontrées par les dirigeants pour faire évoluer les compétences des salariés.

	Eprouvent des difficultés	N'éprouvent pas de difficultés	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>8,8%</b>	<b>91,2%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>18,2%</b>	<b>81,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>4,2%</b>	<b>95,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>20,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 38: Difficultés des entreprises pour faire évoluer les compétences des salariés

Certaines entreprises envisagent de former leur personnel au cours des trois années à venir. Toutefois le pourcentage des entreprises qui envisagent de former leur personnel varie en

fonction des secteurs d'activité. Les entreprises du secteur de l'alimentaire sont celles qui ont le plus ce projet de formation.

	Envisagent de former	N'envisagent pas de former	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>39,4%</b>	<b>60,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>87,9%</b>	<b>12,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>33,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>40,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 39: Le projet de formation au sein des entreprises

Pour mettre en place des plans de formation sur le territoire, le domaine de formation qui intéresse les entreprises est utile à connaître. Ainsi par exemple, les entreprises du Bâtiment se positionnent davantage sur les formations relatives à la transmission/reprise d'entreprise, ou aux techniques de communication.

Quant aux entreprises du service, elles sont intéressées par les formations sur le management, notamment.

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
<b>Qualité</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>comptabilité gestion</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Informatique</b>					<b>100,0%</b>
<b>techniques du métier</b>	<b>23,5%</b>	<b>56,9%</b>	<b>15,7%</b>	<b>3,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>techniques de communication</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Environnement</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Management</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>reprise d'entreprise</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Autre</b>	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 40: Domaines de formation intéressés par les entreprises

Par ces temps où l'on se pose la question des embauches dans les entreprises, les entreprises du territoire de la CCCL n'échappent pas à ces interrogations. Pour être optimistes, nous pouvons regarder les entreprises qui envisagent d'embaucher plutôt que celles qui n'ont pas ce projet. Ainsi, tous les secteurs d'activités envisagent d'embaucher. La production et l'alimentaire sont en tête de ce projet.

	Envisagent d'embaucher	N'envisagent pas d'embaucher	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>26,6%</b>	<b>73,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>16,0%</b>	<b>84,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>28,0%</b>	<b>72,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>33,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 41: Projet d'embauche des entreprises

Lorsque ces entreprises envisagent d'embaucher, le projet peut se réaliser dans l'année en cours ou dans les trois années qui suivent.

	Embauche dans l'année	Embauche dans les 3 ans	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>46,7%</b>	<b>53,3%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>45,5%</b>	<b>54,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>57,1%</b>	<b>42,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 42: Moment de réalisation de l'embauche

Les raisons qui motivent les entreprises à embaucher sont principalement celles de l'accroissement de leurs activités. Pour aider les entreprises du territoire à embaucher, les acteurs de la démarche de GPEC-Territoriale devront de manière concomitante réfléchir sur les questions économiques et les questions de ressources humaines.

	Remplacement d'un salarié qui part à la retraite	Remplacement d'un salarié dont le contrat prend fin	Accroissement de l'activité	Meilleure organisation de l'entreprise	Diversification de l'activité de l'entreprise	Total
Bâtiment	25,0%	0,0%	70,0%	0,0%	5,0%	100,0%
Service	18,8%	0,0%	56,3%	18,8%	6,3%	100,0%
Alimentaire	0,0%	0,0%	77,8%	11,1%	11,1%	100,0%
Production	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Tableau 43: Raisons de la future embauche

Dans la même logique que les diplômés des salariés qui sont employés dans les entreprises, les chefs d'entreprise interrogés souhaitent embaucher, dans la plupart des cas, des personnes titulaires d'un CAP ou d'un BEP et ce quel que soit le domaine d'activité concerné. Il faut

noter qu'aucun secteur n'envisage d'embaucher une personne titulaire d'un diplôme supérieur au BAC + 2.

	Sans diplôme	CAP ou BEP	BAC ou BM ou BP	BMS ou BAC+2	Diplôme>BAC + 2	Total
<b>Bâtiment</b>	13,6%	59,1%	22,7%	4,5%	0,0%	100,0%
<b>Service</b>	15,4%	46,2%	30,8%	7,7%	0,0%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	28,6%	71,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Production</b>	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%

Tableau 44: Niveau du diplôme recherché lors de l'embauche

Sauf dans le cas des services, les entreprises déclarent ne pas avoir de difficultés pour recruter. Il n'en demeure pas moins qu'un accompagnement des entreprises sur le volet recrutement peut s'avérer utile étant donné que les dirigeants d'entreprise du territoire recrutent pour la plupart en empruntant des voies officieuses : bouche à oreille, réseaux, *etc.*

	Recruter facilement	Avoir des difficultés à recruter	Total
<b>Bâtiment</b>	52,9%	47,1%	100,0%
<b>Service</b>	38,5%	61,5%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	71,4%	28,6%	100,0%
<b>Production</b>	66,7%	33,3%	100,0%

Tableau 45: Démarches de recrutement

En effet les difficultés de recrutement identifiées concernent à 100% le savoir-faire pour recruter dans les entreprises de la production. Les conditions de travail ainsi que les critères de rémunération sont également des points sur lesquels les acteurs devront accompagner les entreprises.

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
De savoir-faire pour recruter	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
De personnel formé	54,5%	27,3%	9,1%	9,1%	100,0%
D'attractivité territoriale	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
D'attractivité de la rémunération	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
D'attractivité des conditions de travail	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Autre, précisez...	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%

Tableau 46: Identification des difficultés de recrutement

Pour les entreprises, l'attractivité du territoire de la CCCL est liée aux offres de logement et aux offres culturelles. Les transports et les écoles ne sont pas beaucoup cités. Ces éléments pourront être comparés aux résultats des enquêtes auprès de la population.

	Au logement	Aux offres culturelles	Aux écoles	Au transport	Total
Bâtiment	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Service	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Alimentaire	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Production					100,0%

Tableau 47: Attractivité du territoire

La campagne de recrutement, s'il faut la mettre en place doit prendre en considération certains impératifs qui dépendent des secteurs d'activités. Par exemple, la pénibilité du travail est citée dans les secteurs du Bâtiment et de l'Alimentaire tandis que les horaires décalés concernent aussi bien l'Alimentaire, les Services que la Production.

	Aux horaires	A la pénibilité	A l'environnement	Total
Bâtiment	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Service	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Alimentaire	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Production	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Tableau 48: Attractivité des secteurs d'activités

Les chefs d'entreprise du territoire sont jeunes. Cependant, il serait utile de suivre et d'accompagner ceux qui sont au-delà de 56 ans car se pose la question de leur retraite et donc de la transmission ou de la reprise de leur entreprise.

	Moins de 30 ans	30-40 ans	41-50 ans	51-55 ans	56 ans et +	Total
<b>Bâtiment</b>	2,9%	17,6%	32,4%	19,1%	27,9%	100,0%
<b>Service</b>	6,4%	21,8%	42,3%	12,8%	16,7%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	0,0%	28,6%	32,1%	17,9%	21,4%	100,0%
<b>Production</b>	11,1%	11,1%	33,3%	11,1%	33,3%	100,0%

Tableau 49: Répartition des chefs d'entreprise selon l'âge

Parmi les chefs d'entreprise, plusieurs ont un CAP/BEP ou un BAC/BP/BM. Toutefois, certains ont des diplômes supérieurs au BAC + 2. Les chefs d'entreprise les plus diplômés se trouvent dans les entreprises du secteur de la production.

	Sans diplôme	CAP ou BEP	BAC ou BM ou BP	BMS ou BAC + 2	Diplôme > à BAC + 2	Total
<b>Bâtiment</b>	11,8%	73,5%	13,2%	0,0%	1,5%	100,0%
<b>Service</b>	12,8%	41,0%	29,5%	9,0%	7,7%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	3,6%	64,3%	25,0%	3,6%	3,6%	100,0%
<b>Production</b>	0,0%	50,0%	12,5%	25,0%	12,5%	100,0%

Tableau 50: Répartition des chefs d'entreprise selon le diplôme

En se projetant vers l'avenir et selon le besoin du chef d'entreprise, la plupart des dirigeants d'entreprise ne souhaitent pas se former dans les trois années à venir. Ce manque de souhait de formation est très notable dans les Secteurs de la Production, du Bâtiment et de l'Alimentaire.

	Souhaite se former	Ne souhaite pas se former	Total
<b>Bâtiment</b>	28,4%	71,6%	100,0%
<b>Service</b>	52,6%	47,4%	100,0%
<b>Alimentaire</b>	29,6%	70,4%	100,0%
<b>Production</b>	22,2%	77,8%	100,0%

Tableau 51: Souhait de formation du chef d'entreprise dans les trois années à venir

Bien entendu les chefs d'entreprise qui souhaitent se former ont des domaines de choix variables. Les techniques de communication et l'environnement sont les domaines de formation les plus cités par les entreprises du Bâtiment. Tandis que l'informatique les techniques du métier et le management recueillent le plus de préférence pour les entreprises



des Services. Les secteurs de l'Alimentaire sont davantage tournés vers les formations sur la qualité.

	Bâtiment	Service	Alimentaire	Production	Total
Techniques de commercialisation	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
Qualité	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Comptabilité/Gestion	20,0%	40,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Informatique	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Techniques du métier	28,0%	60,0%	10,0%	2,0%	100,0%
Techniques de communication	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Environnement	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Management	42,9%	57,1%	0,0%	0,0%	100,0%
Transmission d'entreprise					100,0%
Autre	28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	100,0%

Tableau 52: Domaines de formations envisagés par les chefs d'entreprise

Le territoire de la CCCL ne compte pas parmi ses chefs d'entreprise beaucoup de femmes. Seul le secteur des Services comptent autant d'hommes que de femmes parmi ses dirigeants d'entreprise. Le secteur du Bâtiment est celui qui compte le plus d'hommes chefs d'entreprise.

	Homme	Femme	Total
Bâtiment	95,6%	4,4%	100,0%
Service	50,0%	50,0%	100,0%
Alimentaire	89,3%	10,7%	100,0%
Production	88,9%	11,1%	100,0%

Tableau 53: Répartition des chefs d'entreprise selon le genre

### I.3. Analyses des questions économiques et territoriales

Très peu d'entreprises interrogées ont un secteur d'activité secondaire et ce quel que soit le secteur d'activité principal concerné.

	A une activité secondaire	N'a pas d'activité secondaire	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>42,6%</b>	<b>57,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>32,1%</b>	<b>67,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>42,9%</b>	<b>57,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>33,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 54: Activités principales et secondaires par secteur d'activité

Sur les trois dernières années précédant notre étude, le chiffre d'affaires des entreprises s'est, dans la plupart des cas, maintenu ou augmenté. C'est dans le secteur Alimentaire que les entreprises déclarent avoir un chiffre d'affaires qui a le plus augmenté. Tandis que les entreprises du Bâtiment ont pour la majorité maintenu leur chiffre d'affaires sur les trois dernières années.

	Le CA a baissé	Le CA s'est maintenu	Le CA a augmenté	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>24,6%</b>	<b>47,7%</b>	<b>27,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>30,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>36,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>16,7%</b>	<b>37,5%</b>	<b>45,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>25,0%</b>	<b>37,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 55: Évolution du chiffre d'affaires sur les trois dernières années

L'évolution du chiffre d'affaires des entreprises devrait être en cohérence avec les résultats de l'activité de l'entreprise. On peut proposer l'équation « Résultats = x Chiffres d'Affaires +/- Charges ». A charges constantes, si le chiffre d'affaires augmente, le résultat augmente et si le chiffre d'affaires baisse, le résultat baisse. Nous nous rendons compte que parmi les entreprises interrogées, cette logique n'est pas tout à fait respectée. En effet, nous pouvons par exemple constater que 36% des entreprises du « domaine des Services » ont déclaré avoir un chiffre d'affaires qui a augmenté sur les trois dernières années. A charges constantes, si l'hypothèse croissance du chiffre d'affaires implique croissance des résultats de l'entreprise est vraie, nous devrions avoir 36 % des entreprises du secteur des Services qui auraient déclaré avoir leur résultat qui a augmenté sur la même période des trois dernières années. Hors nous en avons que 32,4 % de ces entreprises qui déclarent avoir un résultat qui a augmenté. La remarque est identique dans les secteurs de l'Alimentaire (45,8 % contre 33,3 %), et de la Production (37,5% contre 25%). Seules les entreprises du Bâtiment semblent respecter la logique de notre hypothèse. De ces constats, nous pouvons déduire que les

entreprises interrogées sur le territoire ont soit des charges qui ont fortement augmenté proportionnellement à l'augmentation de leur chiffre d'affaires, soit les dirigeants ont des problèmes de gestion. En tout état de cause, la relation entre chiffre d'affaires et résultats telle qu'identifiée dans les enquêtes soulève la question de l'accompagnement des entreprises sur ces différents points.

	Le résultat a baissé	Le résultat s'est maintenu	Le résultat a augmenté	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>26,2%</b>	<b>46,2%</b>	<b>27,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>28,4%</b>	<b>39,2%</b>	<b>32,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>12,5%</b>	<b>54,2%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>25,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 56: Évolution des résultats des entreprises sur les trois dernières années

L'approvisionnement en circuit court fait partie des questions que les acteurs souhaitent aborder lors de ces différentes démarches. En conséquence, il était utile de savoir si les entreprises du territoire avaient ou non des difficultés pour s'approvisionner en circuit court.

	Ont des difficultés d'approvisionnement	N'ont pas de difficultés d'approvisionnement	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>23,5%</b>	<b>76,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>11,5%</b>	<b>88,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>37,5%</b>	<b>62,5%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 57: Approvisionnement des entreprises

S'il est vrai que les TPE ont du mal à se projeter dans l'avenir, nous voudrions néanmoins savoir sur les trois années à venir, quel avenir les dirigeants envisagent pour leur activité. L'intérêt est d'anticiper les adaptations (ressources humaines et économiques) qu'ils pourraient apporter à ces évolutions. Dans tous les secteurs d'activités, nous constatons un maintien ou une augmentation de l'activité. Les projections sur ces activités sont donc viables.

	Augmentation	Stable	baisse	Arrêt	Réorientation	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>34,8%</b>	<b>43,9%</b>	<b>6,1%</b>	<b>9,1%</b>	<b>6,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>44,6%</b>	<b>31,1%</b>	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>5,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>46,4%</b>	<b>32,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>14,3%</b>	<b>7,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 58: Évolution envisagée des activités

Certaines entreprises envisagent de déménager de leur emplacement actuel tandis que d'autres pensent garder leurs locaux aux mêmes endroits.

	Envisagent de déménager	N'envisagent pas de déménager	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>13,4%</b>	<b>86,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>13,2%</b>	<b>86,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>22,2%</b>	<b>77,8%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 59: Les entreprises qui envisagent de déménager

Mais lorsqu'elles envisagent de déménager, les entreprises resteront sur le territoire de la CCCL pour la totalité des entreprises de l'Alimentaire et pour la majorité de celles des Services et du Bâtiment. Seules les entreprises qui relèvent de la Production envisagent pour moitié un déménagement hors de la CCCL et pour moitié sur la CCCL. Ces positionnements sur le déménagement donnent des éléments aux acteurs du territoire quant à la réflexion sur les questions d'attractivité et de soutien à apporter aux entreprises.

	Dans la CCCL	A l'extérieur de la CCCL	Total
<b>Bâtiment</b>	<b>57,1%</b>	<b>42,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Service</b>	<b>70,0%</b>	<b>30,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Alimentaire</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Production</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 60: Projet de déménagement des entreprises

## II. Étude auprès de la population du territoire : Collecte et analyse des données

La CMA 41 a souhaité compléter l'analyse réalisée auprès des entreprises par une enquête auprès de la population de la CCCL. Celle-ci a pour objectif d'identifier les dynamiques de projet de vie et les projets professionnels des habitants de la CCCL, de repérer les freins et les leviers rencontrés par les habitants en matière d'évolution professionnelle. Cette enquête population a été confiée à un cabinet indépendant : le cabinet *Arpège* et est menée en partenariat avec l'Observatoire de l'Économie et des Territoires de Loir-et-Cher. Pour finaliser le cahier des charges et la mission à confier à ce cabinet, des ateliers ont été organisés entre la CMA 41, ledit cabinet et l'observatoire du Loir-et-Cher. Nous avons participé à chacun de ces ateliers.

## **II.1. Programmation et réalisation de l'enquête suivant le planning général du projet**

L'enquête de population a été prévue de manière à rester en cohérence avec l'évolution de la démarche générale. Avant sa mise en œuvre effective, son questionnaire est établi conjointement par le cabinet *Arpège* et par la CMA 41. Trois publics différents sont ciblés à travers cette enquête : les demandeurs d'emploi, les salariés et les personnes au foyer (questionnaires en annexes).

A travers cette enquête, la CMA 41 a souhaité enrichir le diagnostic de cette GPEC-Territoriale d'une vision de la population sur la question de l'emploi, et sur les leviers de changement professionnel des habitants de la CCCL.

Pour administrer le questionnaire, il a été retenu la voie électronique. Ainsi l'enquête était en ligne et hébergée par le site de l'Observatoire de l'Economie et des Territoires de Loir-et-Cher. Les sites de la CCCL et de la CMA 41 ont également relayé l'information au sujet de cette enquête auprès de la population. Pour mobiliser la population de la CCCL à répondre à cette enquête, un plan de communication fut mis en place. Ainsi des flyers ont été conçus et distribués par le personnel de la CCCL sur le territoire auprès des centres de distribution, des centres commerciaux, des banques et tout endroit accueillant du public. Les correspondants de la presse locale ont été informés et des articles furent rédigés, à cet effet, dans la presse. Une réunion d'information et de sensibilisation des maires a permis d'amplifier ce plan de communication sur cette enquête.

L'Observatoire a indiqué que dans le cadre d'une enquête menée sur la CCCL en 2009 et relatif à un recensement de l'INSEE, un courrier avait été envoyé aux résidents principaux pour les solliciter à répondre à l'enquête. 1000 réponses ont été obtenues à cette époque. Pour être fidèle à cette pratique, des courriers validés par la CCCL et la CMA 41 ont été imprimés, mis sous pli, et sont remis à La Poste afin que celle-ci les distribue dans les boîtes aux lettres des résidents du territoire. Seuls les résidents qui refusent de la publicité dans leur boîte aux lettres n'ont pas été destinataires des courriers.<sup>81</sup> L'hébergement du site en ligne a été prorogé par rapport à la date initiale pour permettre un taux de réponse élevé. Au total près de 6000 courriers ont été ainsi distribués.

---

<sup>81</sup> Boîtes sur lesquelles sont inscrites « stop pub ».

## Planning de l'enquête population en lien avec l'enquête entreprise

Janvier 2012	Février 2012	Mars 2012	Avril 2012	Mai 2012
Enquête Quantitative entreprises	Enquête Qualitative Entreprises et acteurs		Groupes de travail	Synthèse groupe de travail
	Dépouillement enquête Quantitative	Dépouillement Enquête Qualitative		
Formalisation enquête Population Préparation communication	Diffusion Enquête Population (Enquête en ligne) + mise à disposition de document papier		Dépouillement enquête population	Restitution -Synthèse – Dégagement de synergies avec synthèse enquête population et groupe de travail

## Étapes de l'enquête population

Du 15 au 30 janvier 2012	Fin Janvier 2012	Du 1 au 10 Février 2012	Du 10 Février au 10 Avril 2012	Du 10 au 30 Avril 2012	Mai 2012
Caractérisation de la population de la CCCL	Validation de la trame enquête	Mise en ligne de l'enquête	Réponse population	Dépouillement Enquête	Présentation de la synthèse des résultats et dégagement des synergies
Préparation de la trame d'enquête	CMA CCCL Observatoire			Analyse	
Identification des réseaux de prescripteurs	Validation du plan de communication avec CCCL	Diffusion et mobilisation des prescripteurs		Éléments de restitution	
Préparation des éléments de communication			Suivi des taux de réponse avec relance	Partage analyse avec CMA	

## II.2. Analyses et résultats de l'enquête

Malgré les plans de communication qui ont accompagné le lancement et le suivi de l'enquête auprès de la population, il faut remarquer que peu de personnes ont répondu à l'enquête en ligne. Au total 289 personnes ont fait la démarche de répondre à cette enquête. Toutefois certaines réponses ne sont pas exploitables car mal remplies ou remplies par des retraités qui ne devraient pas être comptabilisés dans la population ciblée par l'enquête. 244 réponses sont donc exploitables. Parmi les personnes qui ont répondu à l'enquête, 72,5% sont des femmes. La répartition selon l'âge de tous les répondants nous donne la figure ci-après :

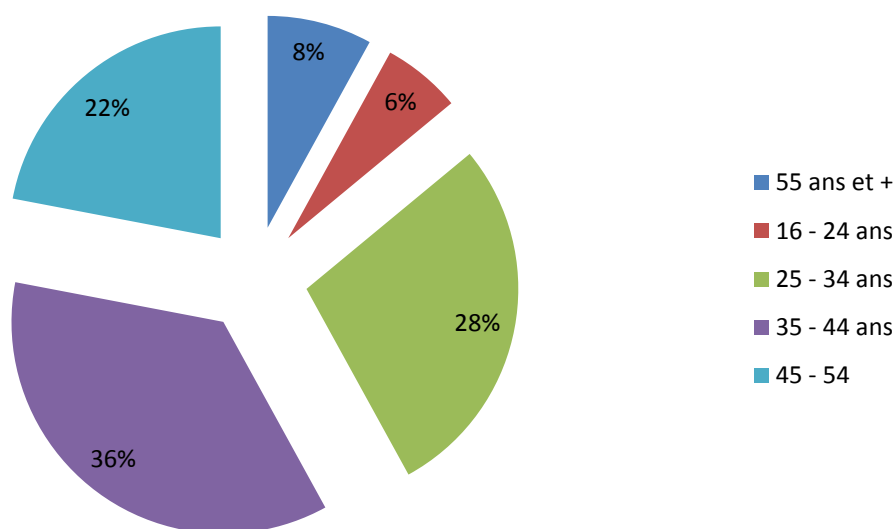
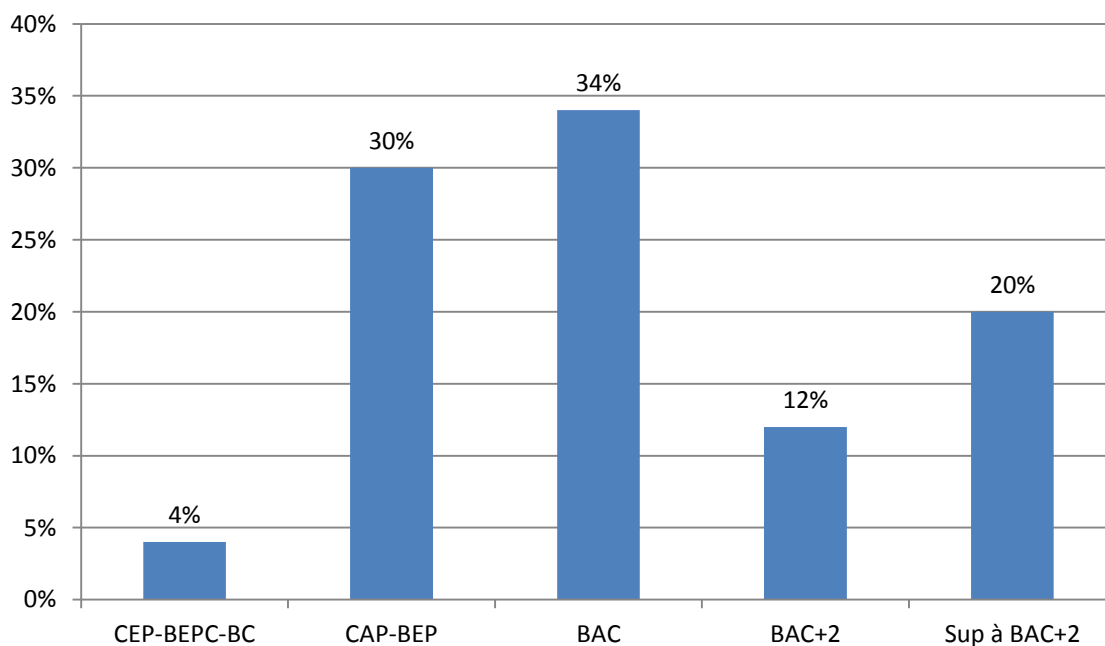


Figure 37: Répartition selon l'âge des répondants à l'enquête

Parmi les répondants, 93% déclarent posséder le permis de conduire et 96 % ont un véhicule. De nos jours où posséder le permis de conduire et/ou une voiture constituent des facteurs déterminants pour trouver un emploi, la population du Cher à la Loire semble contenir une population qui est autonome dans la mobilité. C'est aussi une population (74%) qui comme les entreprises (enquête auprès des entreprises, *supra*), déclarent vouloir vivre sur le territoire de la CCCL. La première raison évoquée pour vivre sur ce territoire est le cadre de vie (45%). La raison professionnelle ne récolte que 17% des voix. Beaucoup de personnes résident sur le territoire et travaillent en dehors de celui-ci sur des territoires voisins tels que : l'agglomération Blésoise ou la Touraine.

Le territoire de la CCCL est très résidentiel, le prix du logement y étant très abordable.

81% de la population de la CCCL possèdent un diplôme. Parmi les répondants à l'enquête, 79% déclarent avoir un diplôme. Ce taux est donc très proche de celui de la population totale. Cependant la répartition en type de diplôme est très variée. Les diplômes de niveau inférieur ou égal au BAC sont les plus nombreux comme nous l'indiquent les résultats suivants.



**Figure 38: Répartition par diplômes des répondants**

77, 8% des répondants possèdent un emploi. Parmi cet effectif, 79 % ont un contrat à durée indéterminée et 76% sont en temps plein. 14,7 sont en recherche d'emploi. 54% des personnes en emploi travaillent sur le territoire de la CCCL, le reste travaille sur l'agglomération Blésoise ou dans le département de l'Indre-et-Loire. Ils travaillent, pour la plupart dans le secteur de l'administration.

Seulement 11,5% des répondants déclarent rechercher un emploi dans l'artisanat.

Pour cette enquête, des questions sur les conditions de travail et d'emploi ont été également posées à la population. Ainsi, il en ressort que 92% des répondants déclarent être satisfaits ou très satisfaits de leur emploi. Toutefois 70% souhaitent que soit améliorée leur rémunération (quel que soit le diplôme du répondant) et 55% souhaitent une évolution de leur carrière. La



population s'adapte assez bien à leurs horaires de travail et à l'aménagement de leur poste de travail puisqu'ils sont moins de 15% à souhaiter comme important la modification de ces données dans leur contrat de travail.

26% suivent des formations dans le cadre de leur emploi. Et pourtant 52% des répondants déclarent avoir besoin de formation qu'elle soit ou non pour un perfectionnement. Cependant très peu de répondants déclarent avoir connaissance des voies ou moyens à mobiliser pour suivre une formation. La figure ci-dessous illustre ces propos.

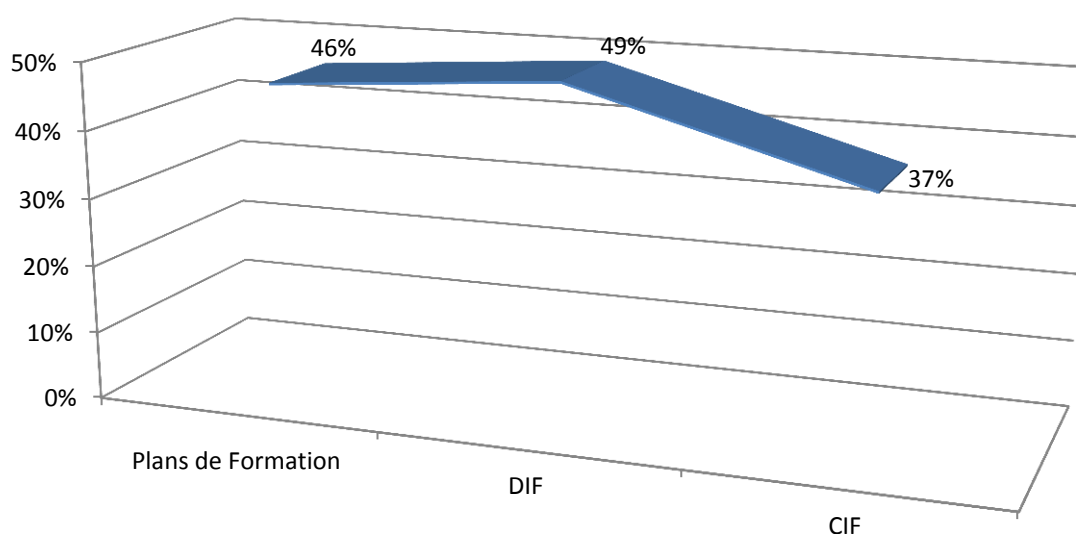


Figure 39: Connaissance des moyens de financements pour suivre une formation

Une chose est de connaître les voies et moyens de financements des formations, une autre chose est de connaître les lieux où retrouver les informations liées à la formation. A cette question, 54% des répondants pensent savoir où trouver les informations relatives au suivi d'une formation. Parmi cette population, les personnes ayant des diplômes dont le niveau est supérieur ou égal à celui de BAC + 2 savent mieux être informées. Entreprise et internet sont les deux lieux où les salariés déclarent s'informer le plus sur les différentes formations.

## **Synthèse de la section 1**

Cette première section présente les résultats préalables dans le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire. Ces résultats sont obtenus à partir d'enquêtes auprès des entreprises et auprès de la population du territoire. Dans l'un ou l'autre des cas les enquêtes ont pour vocation de préciser les questions RH et les questions économiques afin d'identifier les plans d'actions qui collent le mieux avec les besoins de leurs bénéficiaires.

Concernant l'enquête auprès des entreprises, 183 questionnaires sont exploitables. Les entreprises relèvent du Bâtiment, de l'Alimentaire, des Services et de la Production. Les résultats sont relatifs, entre autres, aux questions de gestion du personnel, de développement de l'activité, de recrutement, de formation, d'attractivité territoriale.

De cette enquête, nous avons présenté les résultats en lien avec les emplois et les compétences.

Sur notre population de 183 entreprises, 99 (soit 54,4%) ont du personnel. Le nombre total des salariés (sans compter les apprentis) au sein de ces entreprises est de 354 avec une moyenne d'environ 4 salariés par entreprise. Quant au nombre d'apprentis, il s'élève à 67. Parmi les entreprises 68 (17,4%) ont recruté du personnel sur les trois dernières années. *A contrario*, 22 entreprises (13,7%) ont vu leur effectif diminué. La plupart des entreprises ont ainsi maintenu le même effectif depuis 3 ans.

La ventilation du nombre total de salariés en fonction du sexe nous a appris que 244 salariés sur 354 sont des hommes avec une moyenne arrondie à 3 hommes par entreprise. Quant aux femmes, elles sont au nombre de 110 pour une moyenne de 1 femme par entreprise.

La répartition des salariés par type de contrat de travail a donné une majorité de contrat à durée indéterminée avec un contrat à temps plein, ce qui démontre une stabilité de l'emploi dans les différentes entreprises interrogées.

En ce qui concerne l'âge des salariés, il est apparu que la plupart ont un âge compris entre 25 et 55 ans sachant que les salariés de 40 à 55 ans sont légèrement plus nombreux que ceux de 25 à 39 ans (40% contre 36%).

Les entreprises du territoire emploient essentiellement du personnel qualifié. En effet seuls 60 salariés (19%) parmi le total de 354 sont sans diplôme (s). Pour la plupart, ces salariés ont un CAP/BEP.

Les salariés occupent pour la plupart, les postes qui relèvent de la « production ». Ils ont une longue ancienneté (entre 3 et 10 ans pour 129 salariés et plus de 10 ans pour les autres). Cette stabilité de l'ancienneté se justifie, entre autres, par le fait que près de 95% (94,8%) des entreprises déclarent n'avoir aucune difficulté à fidéliser leur personnel et à conserver les compétences de ceux-ci.

55% des entreprises ressentent la nécessité de former leur personnel dans un avenir très proche (1 à 3 ans). Le défaut de formation engendrerait pour elles des difficultés pour répondre aux attentes du marché et de leurs salariés.

De l'enquête, il ressort que la répartition des domaines de formation se focalise davantage sur la partie technique du métier.

23% des entreprises envisagent d'embaucher. Parmi celles-ci, 48% pensent recruter dans l'année (2013) contre 53% (52,9%) qui envisagent l'embauche dans les 3 années à venir. Les postes pour lesquels les entreprises envisagent de recruter se concentrent autour du service, la production et la technique du métier.

Ces embauches se justifient par l'accroissement de l'activité (dans 65,3% des cas), le remplacement d'un salarié qui part à la retraite (18,4% des cas). Ces résultats soulèvent le lien intrinsèque relevé par les entreprises entre l'activité et l'embauche. Développer l'activité économique et donc, accroître l'activité des entreprises, est un levier indispensable pour l'embauche. Cette relation se sait sans doute depuis longtemps, mais les entreprises l'ont précisé de nouveau dans cette enquête.

Restant dans la même logique que pour les profils de postes des salariés présents dans les entreprises de l'étude, les chefs d'entreprise interrogés ont pour projets d'embaucher, en majorité, des candidats titulaires de CAP/BEP. Aucune entreprise ne déclare vouloir embaucher un profil de diplôme supérieur à BAC+2.

Hormis les profils de candidats recherchés, les entreprises qui ont un projet d'embauche pensent qu'elles rencontreront des difficultés à mener à terme leurs projets. En effet, le

manque de personnel formé, la motivation des candidats et l'attractivité du territoire d'implantation constituent les trois premiers freins à l'embauche relevés par les entreprises.

Sur l'enquête population peu de réponses ont été exploitables cependant nous avons pu retenir les résultats suivants : 73% des répondants sont des femmes. La population a un âge de 25 à 34 ans (28%) et 35 à 44 ans (36%). La plupart des répondants ont un permis de conduire et un véhicule. Ils restent très mobiles. Ils ont un ancrage territorial très fort et comptent vivre sur le territoire car le cadre de vie proposé par celui-ci leur convient. 79 % de la population déclarent avoir un diplôme mais la plupart de ces diplômes se concentrent sur un niveau inférieur ou égal au BAC. La population a, dans la majorité, des cas (79%), un contrat de travail à durée indéterminée et à temps plein (76%). 15% sont en recherche d'emploi. La population déclare être satisfaite de leur emploi mais souhaite que leur rémunération augmente (70%). Enfin les conditions horaires ne semblent pas poser des difficultés pour l'adaptation des répondants.

A la suite de cette présentation de l'étude préalable dans le premier cas, passons, à présent, à la présentation de l'étude préalable dans le deuxième cas. C'est ce que nous faisons dans la section suivante.

## **Section 2. Les études préalables dans le 2<sup>ème</sup> cas**

Comme dans le premier cas, les études préalables ne sont pas destinées en premier lieu à intégrer les études déjà existantes dans les bases de données de la filière Bois. Les données complémentaires qui ne sont pas directement produites dans les études préalables sont fournies essentiellement par Pôle emploi et par l'Observatoire de Loir-et-Cher. Dans cette section notre objectif est de centrer la présentation sur les études qui relèvent directement du champ des études préalables telles que nous les définissons dans notre thèse. Dans ce deuxième cas, les études préalables sont relatives à l'étude prospective dans la filière Bois dans le département du Loir-et-Cher et aux entreprises de cette même filière. Ces deux études sont complémentaires et permettent d'avoir un regard croisé à partir de données actuelles et prospectives sur les métiers, les emplois et les compétences dans la filière Bois. Les démarches adoptées dans chacune de ces deux études sont différentes. En effet, l'étude prospective à l'horizon 2015-2020 est réalisée par l'organisme interprofessionnel de la filière Bois : Arbocentre. L'étude auprès des entreprises, quant à elle, est conduite par nos soins. En dehors de la méthode, les thématiques abordées dans ces deux études ne sont pas identiques. Nous avons voulu, à travers ces deux études, avoir deux approches : l'une qui provient des scénarii d'évolution de la filière Bois en matière économique et sociale. L'autre approche est davantage orientée vers les entreprises afin de les associer à la démarche globale de réflexion et de construction de la GPEC-Territoriale. Dans l'étude auprès des entreprises, à travers la collecte des données, nous envisageons de créer une proximité entre les institutionnels et les entreprises. Dans cette section nous présentons d'abord l'étude prospective à l'horizon 2015-2020 avant d'aborder l'étude auprès des entreprises.

### **I. Étude prospective à l'horizon 2015-2020**

Cette étude est relative à l'état prospectif de l'évolution de l'activité et de l'emploi dans la Filière Bois du Loir-et-Cher à l'horizon 2015/2020. Elle est réalisée par Arbocentre à la demande de la CMA 41 et des acteurs institutionnels de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois. Nous en présentons dans ce point une synthèse. L'étude intégrale se trouve en annexe de notre thèse.

## **I.1. Présentation du rapport**

Ce rapport sur l'évolution de l'activité et de l'emploi de la filière Bois dans le Loir-et-Cher comprend trois parties principales :

- Une étude bibliographique et prospective sur l'état des lieux et les perspectives d'évolution de l'activité et de l'emploi de la filière Bois dans le Loir-et-Cher aux horizons 2015 et 2020,
- Une enquête de terrain auprès d'un échantillon représentatif des entreprises de la filière Bois pour connaître leurs perspectives,
- Une synthèse de l'étude bibliographique et de l'enquête de terrain pour établir quelles sont les perspectives probables d'évolution de l'activité sur lesquelles il sera possible de bâtir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les hypothèses d'évolutions retenues dans ce rapport et les chiffres d'emploi, ont été établis systématiquement à partir des hypothèses moyennes ou prudentes proposées dans les études ou documents de référence. En tout état de cause, ces chiffres ont été indiqués pour que le comité de pilotage puisse se positionner et établir les chiffres définitifs qu'il souhaite retenir.

## **I.2. Synthèse de l'étude prospective de l'évolution de la filière d'ici à 2020.**

### **I.2.1. Forêt**

#### **- EXPLOITATION FORESTIÈRE**

Selon la prospective d'Arbocentre, le PPRDF estime à plus de 55% le bois supplémentaire récolté d'ici 2020. Ce qui entrainera une augmentation du même ordre du nombre de gestionnaires forestiers dans le Loir-et-Cher :

- **en 2012 : 7 emplois,**
- **en 2020 : + 55% : + 4 salariés soit 11 emplois.**

Cet objectif de l'accroissement des récoltes conjugué au vieillissement des forêts et au changement climatique vont nécessiter une augmentation de l'ordre de 100% du nombre de pépiniéristes et d'ouvriers forestiers.

Nombre d'emplois dans les **pépinières forestières** du Loir-et-Cher :

- **en 2012 : 40 emplois,**
- **en 2020 : + 100% : + 40 salariés, 80 emplois.**

Nombre d'ouvriers forestiers de travaux, plantation et exploitation forestière dans le Loir-et-Cher :

- **en 2012 : 68 emplois,**
- **en 2020 : + 100% : + 68 emplois, soit 136 emplois.**

#### - BOIS D'ŒUVRE

Compte tenu de l'estimation du PPRDF d'ici 2020, la récolte de bois d'œuvre progressera de 30% dans le Loir-et-Cher, soit 46 200 m<sup>3</sup> supplémentaires. Du fait d'une mécanisation grandissante, l'impact en termes d'emploi sera très limité : 8 bûcherons manuels et conducteurs.

#### - BOIS INDUSTRIE

Nous pouvons estimer la récolte supplémentaire de Bois Industrie et Bois Energie dans le Loir-et-Cher à 95 700 m<sup>3</sup> **(+40%) à l'horizon 2015** et 191 400 m<sup>3</sup> **(+80%) à l'horizon de 2020.**

A l'horizon 2020, pour les feuillus, il y aurait 16 bûcherons manuels et 11 conducteurs de débusqueur supplémentaires. Pour les résineux, il y aurait **9 postes** supplémentaires.

#### - BOIS BUCHE

Dans le Loir et Cher, l'AGRESTE de novembre 2012 indique 36 285 m<sup>3</sup> récoltés et commercialisés soit le travail de 6 bûcherons et 4 débardeurs. En 2020, on aurait 130 000 m<sup>3</sup> soit le travail de 22 bûcherons et 14 débardeurs.

### **I.2.2. Bois Énergie**

Les prévisions estiment à 260 000 t de bois supplémentaires. Ce qui correspondra à 90 emplois en Loir-et-Cher pour les métiers présents sur les plateformes à Energie Bois :

gestionnaires, techniciens, transporteurs. Pour les métiers du chauffage, c'est une montée en compétences qui devra avoir lieu.

### **I.2.3. Scierie transformation**

Les gains de productivité nécessaires à l'amélioration de la compétitivité ne permettront pas de développer l'emploi global. Les volumes de bois sciés vont augmenter modérément. Si une modernisation des outils de production a lieu, le nombre de conducteurs de ligne et ouvriers de maintenance augmentera. Leur effectif devrait donc passer de 62 en 2012 et à 105 en 2020. Les effectifs globaux resteront stables.

### **I.2.4. Construction Bois**

En retenant le scénario médian proposé par les études prospectives nous aurons un doublement de l'ossature bois d'ici 2020. De plus il y aura une augmentation de 50% de l'utilisation du bois dans les maisons. Ainsi :

- Les charpentiers augmenteront de 65% dans le Loir-et-Cher, soit 487 charpentiers de plus.
- Les monteurs de charpente et ossature bois : leur effectif doublera. Soit une progression de 226 à 452 (+226).
- Menuisiers fabricants : l'effectif augmentera de 50 %. Soit une progression de 235.
- Coordonnateurs de bureau : leur effectif doublera passant de 2 à 4.
- Architectes : il va s'agir essentiellement d'une montée en compétences.

## **II. Étude auprès des entreprises de la filière Bois**

En parallèle au travail effectué par Arbocentre sur la partie prospective de la filière Bois en Loir-et-Cher, une étude auprès des entreprises de la filière Bois est menée de septembre 2012 à février 2013. La méthode adoptée pour la collecte des données est essentiellement qualitative. Ainsi des entretiens semi-directifs avec les chefs d'entreprise identifiés dans le cadre de l'enquête, sont réalisés à partir d'un questionnaire comportant à la fois des questions ouvertes et fermées. Chaque entretien a duré environ 1h30 min. 87 entreprises des arrondissements de Blois, Romorantin et Vendôme sont enquêtées, *in situ*, d'après les grands secteurs d'activités retenus par le comité technique et validés par le comité de pilotage. Les



informations recueillies auprès des entreprises durant cette phase de terrain sont retranscrites et analysées suivant des approches qualitatives et quantitatives. La partie quantitative est réalisée sur la base du logiciel Sphinx IQ. Et la partie qualitative est réalisée manuellement à partir d'une grille d'analyse.

Dans la figure ci-dessous, nous présentons une cartographie du taux de boisement forestier par localité dans le département du Loir-et-Cher. Cette carte présente aussi le positionnement des entreprises interrogées. Ainsi, la plupart des entreprises se situent dans la région de la Sologne et dans l'agglomération blésoise. En effet, plusieurs entreprises sont positionnées en Sologne du fait du fort taux de boisement dans cette localité et plusieurs autres entreprises sont positionnées dans l'agglomération de Blois car cette zone est un pôle économique important du département.

**Légende de la carte :** chiffre encerclé = nombre d'entreprises enquêtées par localité ; chiffre en pourcentage = taux de boisement par localité.

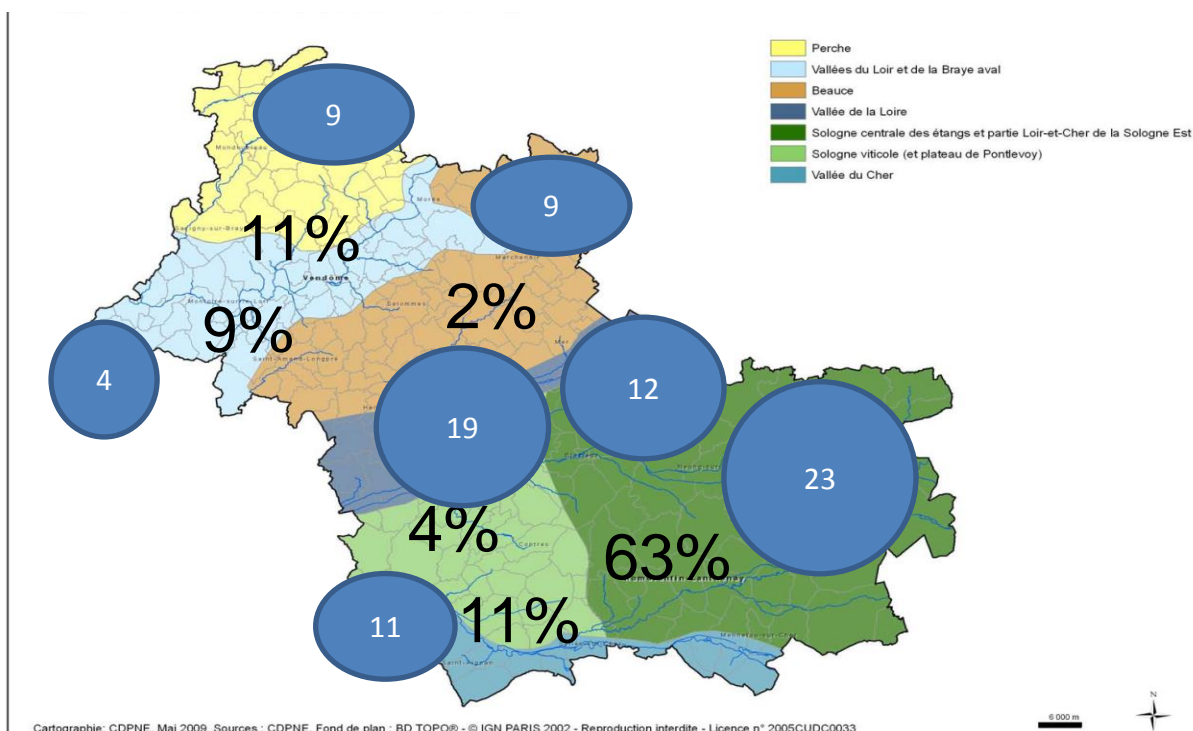


Figure 40: Taux de boisement moyen et localisations principales des entreprises enquêtées

Nous présentons, en deux volets, les différents résultats obtenus à travers cette étude. Le premier volet est relatif à l'analyse quantitative des données collectées et le second, à la partie qualitative des entretiens.

## II.1. Analyse quantitative

Elle est effectuée sur la base des données collectées lors des entretiens avec les entreprises sélectionnées dans le cadre de cette étude. Il est à noter qu'en cas de possibilité de choix multiples, la somme des pourcentages est différente de 100 %.

### Effectif du personnel (salariés + actifs)

Au sein des entreprises interrogées, nous avons recensé 768 personnes, dont 91 de sexe féminin, travaillant sous divers types de contrats : 664 CDI, ce qui représente 86% des emplois, 44 CDD, 60 Apprentis. Il faut noter que 10 entreprises sur 87 n'ont pas de salarié. Par conséquent, les résultats qui suivent sont obtenus à partir des 77 autres entreprises qui possèdent au moins 1 salarié. Nous avons choisi de répartir les 77 entreprises en deux sous-groupes afin de distinguer les TPE (moins de 10 salariés) des autres catégories d'entreprises (plus de 10 salariés).

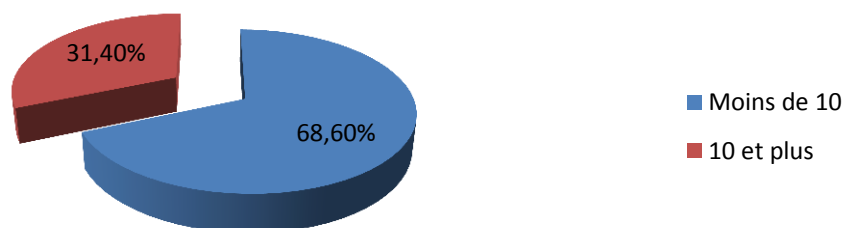


Figure 41: Profil des entreprises selon l'effectif des salariés

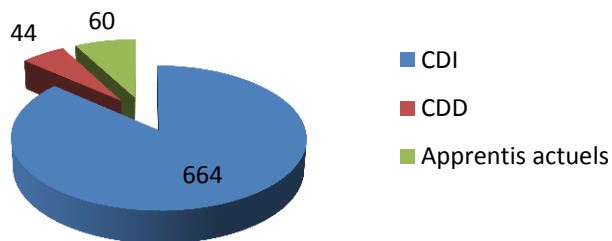


Figure 42: Répartition du personnel selon les types de contrats

## **Chiffre d'affaires**

L'activité des entreprises génère un chiffre d'affaires total de **55.977.600 euros** avec une moyenne par entreprise de 861. 193 euros (Min = 15.000 euros, Max = 3.800.000 euros).

## **Activité principale des entreprises**

La figure, ci-après, nous renseigne sur la répartition des entreprises interrogées. Il s'agit d'une répartition selon le critère de l'activité principale de l'entreprise. Malgré leur faible effectif, les entreprises peu représentées éclairent la vision prospective de l'ensemble de la filière Bois.

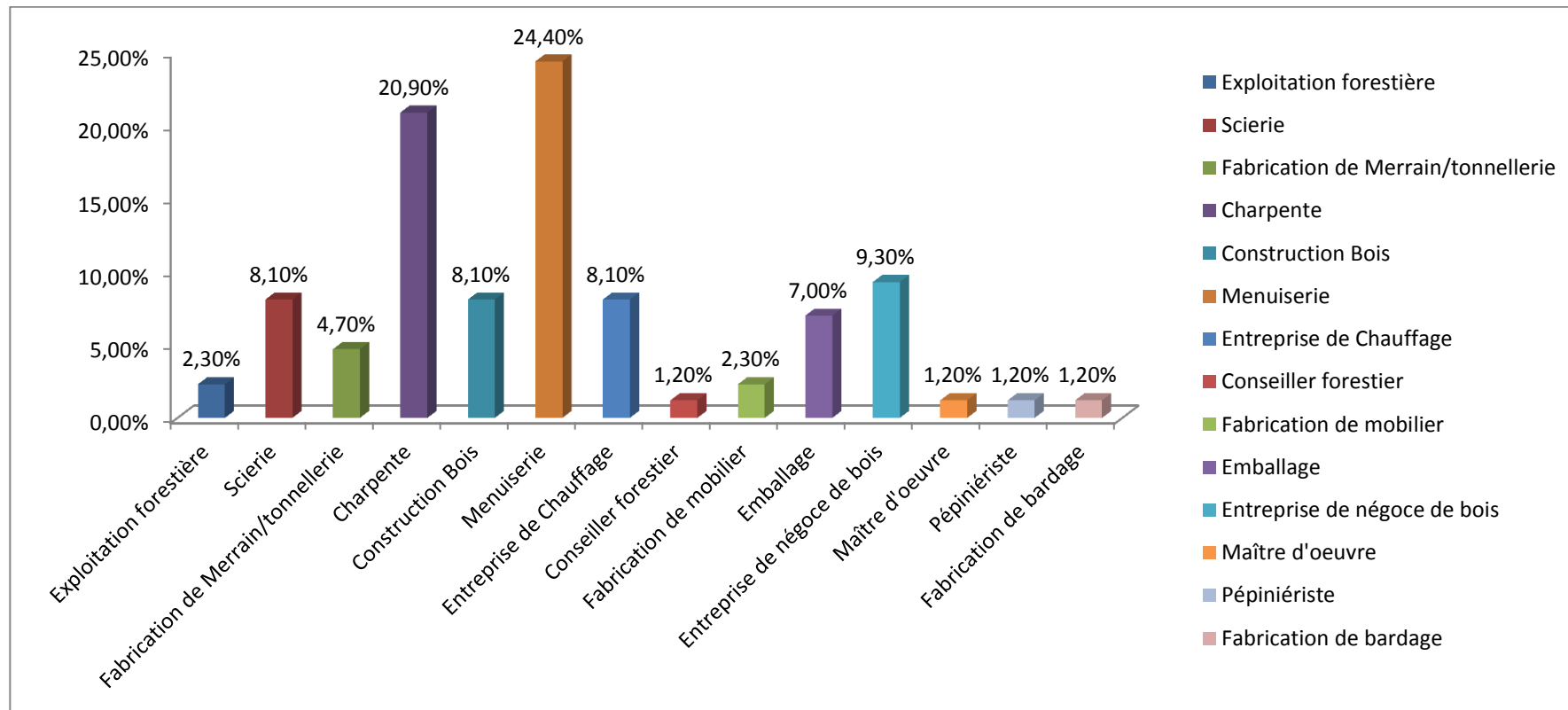
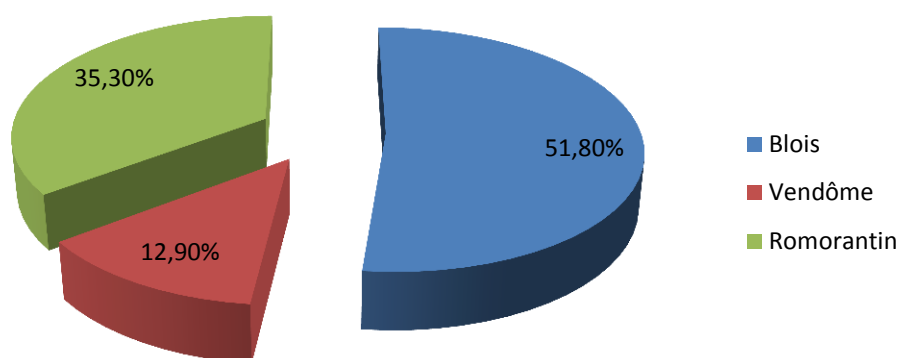


Figure 43: Répartition des entreprises selon l'activité principale

## **Arrondissement de l'entreprise**



**Figure 44: Répartition des entreprises selon l'arrondissement**

Nous avons choisi, ensuite, de répartir les entreprises selon le critère de situation géographique. Ainsi la figure, ci-dessus, présente les entreprises en fonction des arrondissements : Blois, Vendôme et Romorantin. Une majorité des entreprises interrogées se trouve sur l'arrondissement de Blois. Ceci s'explique par l'importance du pôle économique de Blois et par la densité d'entreprise du Bois sur la Communauté de communes de grand Chambord. Cependant, de par les caractéristiques naturelles de la Sologne, plus d'une entreprise sur trois est localisée sur l'arrondissement de Romorantin.

## Branche d'activité

Le dernier critère de répartition des entreprises interrogées est celui de la branche d'activité. Ce choix complète l'identification des entreprises selon l'activité principale.

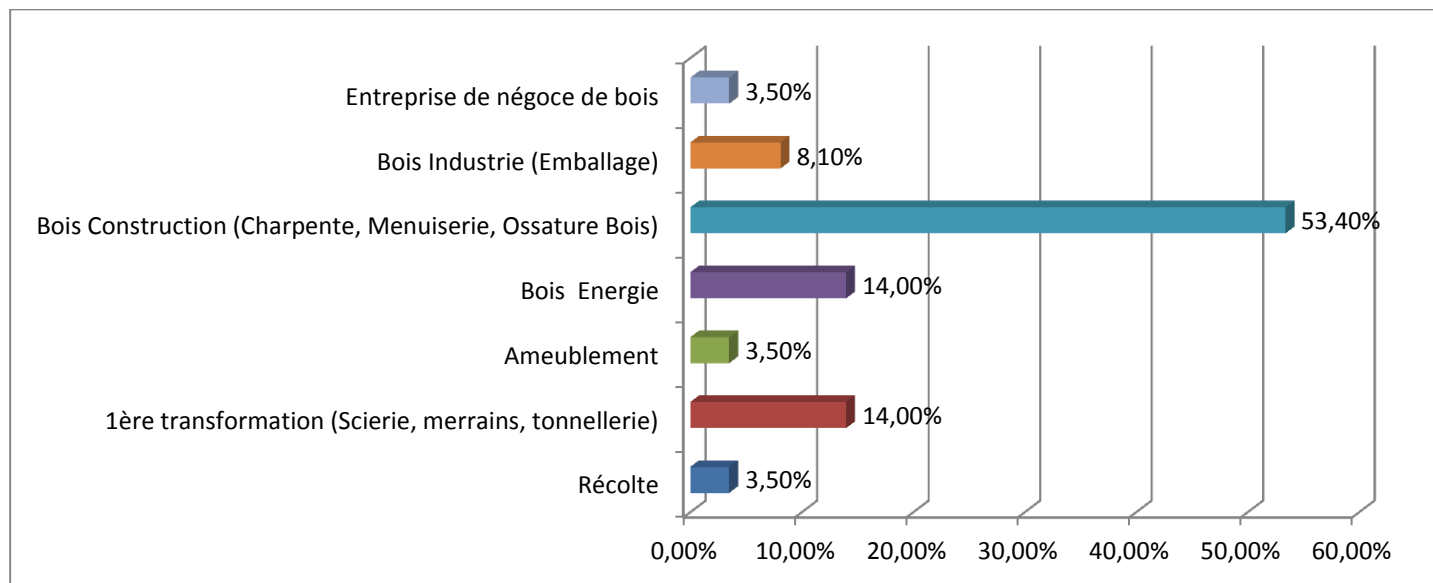


Figure 45: Répartition des entreprises selon la branche d'activité

### Catégories de clients des entreprises

La majorité des entreprises déclare avoir pour clients des particuliers. En revanche, une minorité d'entreprise compte, parmi leurs clients, les industries.

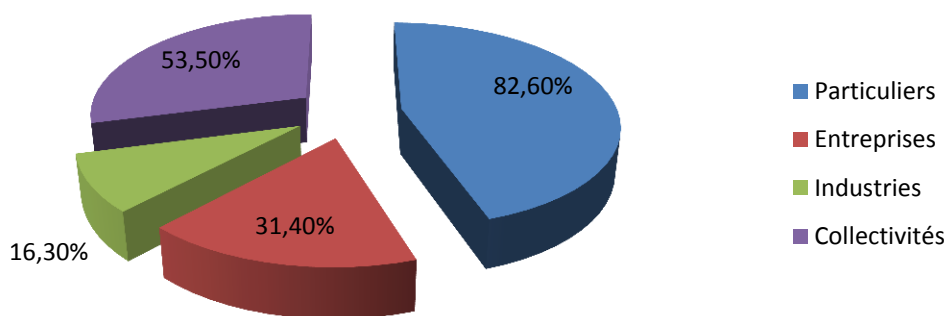


Figure 46: Typologie des clients des entreprises

### Localisation administrative des principaux clients

La recherche de la localisation géographique des clients permet d'approfondir la typologie des clients. Nous avons choisi de répartir les clients selon le département, la région, le territoire national et international. Il en ressort que la majorité des clients se trouve dans le département du Loir-et-Cher. Notons également que près de 16% des entreprises ont des clients hors du territoire national.

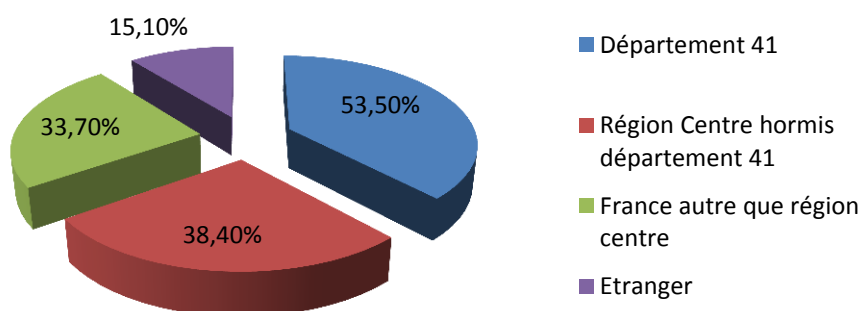


Figure 47: Répartition des clients selon leur domicile

## Localisation administrative des principaux fournisseurs

A l'instar du constat relatif au lieu de situation des clients, la majorité des fournisseurs des entreprises se trouve dans le département du Loir-et-Cher. Ajouté au taux des autres départements de la Région, près de 90% des fournisseurs se retrouvent en Région Centre. Il faut remarquer également que quelques fournisseurs se trouvent hors du territoire national.

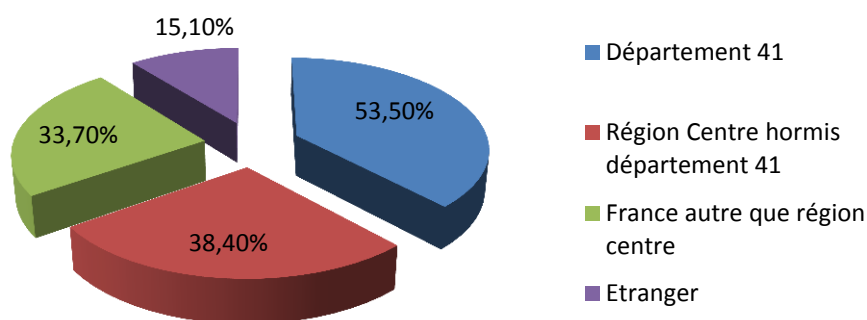


Figure 48: Lieux de situation des principaux fournisseurs

## Adhésion à une coopérative d'achats

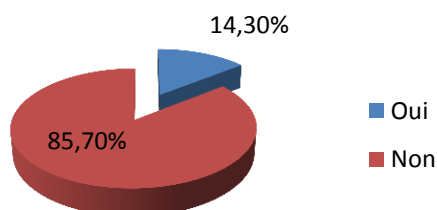


Figure 49: Taux d'adhésion des entreprises à une coopérative d'achats

Environ 86 % des entreprises enquêtées n'adhèrent pas à une coopérative d'achats. Parmi ces entreprises, 37 % souhaitent être informées des avantages d'une coopérative d'achats. Aussi les questions relatives aux coopératives d'achats semblent susciter un intérêt mesuré pour les entreprises.

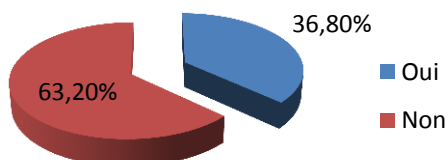


Figure 50: Taux d'entreprises souhaitant des informations sur la coopérative d'achats



## Essences de bois exploitées

Le chêne est de loin la première essence exploitée par les entreprises en termes de volume. Quelques essences exotiques sont également utilisées par les entreprises, même si ces essences sont en faible pourcentage.

	% cit.
<b>Non réponse</b>	<b>8,6%</b>
<b>Chêne</b>	<b>32,1%</b>
<b>Sapin</b>	<b>8,6%</b>
<b>Douglas</b>	<b>8,6%</b>
<b>Exotique</b>	<b>7,9%</b>
<b>Epicéa</b>	<b>7,9%</b>
<b>Hêtre</b>	<b>6,6%</b>
<b>Sapin du Nord</b>	<b>3,3%</b>
<b>Peuplier</b>	<b>3,3%</b>
<b>Résineux</b>	<b>2,6%</b>
<b>Mélèze</b>	<b>2,6%</b>
<b>Sapin du Jura</b>	<b>2,0%</b>
<b>Charme</b>	<b>2,0%</b>
<b>Frêne</b>	<b>1,3%</b>
<b>Feuillus</b>	<b>1,3%</b>
<b>Bouleau</b>	<b>1,3%</b>

Tableau 61: Différentes essences utilisées par les entreprises

## Utilisation des rebus

Pour près de 56% des entreprises, les rebus servent au chauffage. Il s'agit soit du chauffage de l'entreprise (ateliers, bureaux *etc.*), soit du chauffage du domicile des membres du personnel. Toutefois, une part non négligeable des rebus (près de 24%) est destinée à la vente.

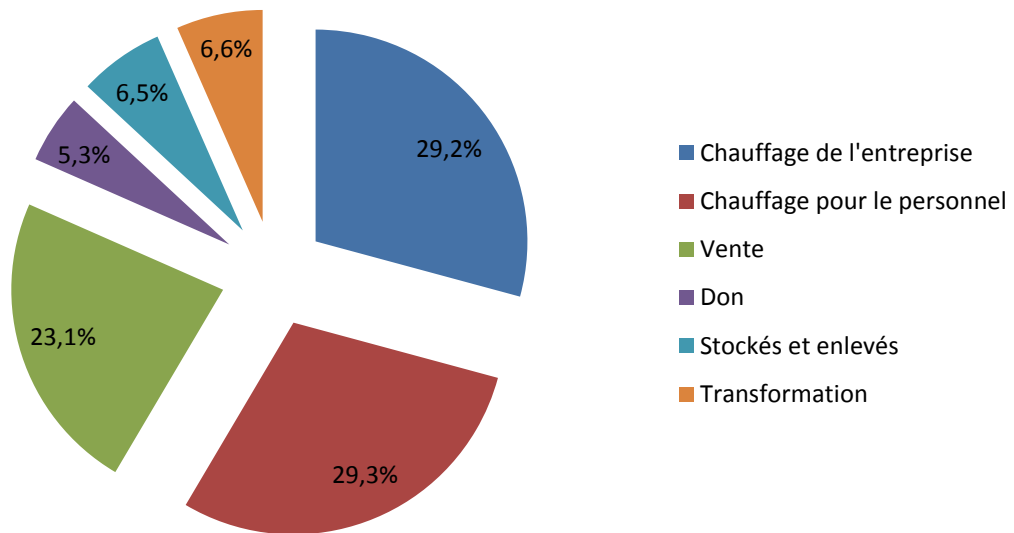
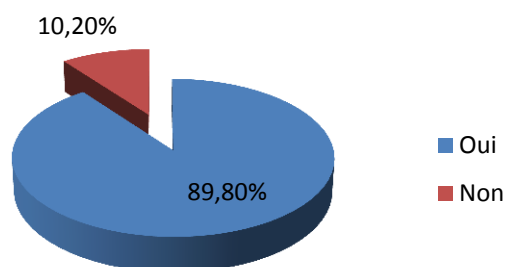


Figure 51 : Répartition de l'utilisation des rebus par les entreprises

## Labellisation du bois utilisé



89,8% des entreprises utilisent du bois labellisé. Ainsi ces entreprises utilisent du bois PEFC, FSC, certifié ONF ou traitement bois.

Figure 52: Pourcentage d'entreprises à utiliser du bois labellisé

## Les salariés de sexe masculin

Nous avons procédé à la répartition des salariés de sexe masculin en fonction de leur âge et de leur domaine d'activité dans l'entreprise. Il en ressort que les salariés de 25-49 ans sont présents dans tous les domaines d'activités de l'entreprise contrairement à ceux de 18-25 ans et de 50 ans et plus qui ne sont présents que dans la production et l'administratif.

En production, près de 70% des salariés ont entre 25 et 49 ans. Les salariés de 50 ans et plus y sont présents à 44% dépassant ainsi ceux de 18-25 ans, du même domaine, qui ne sont que de 40%. Quel que soit l'âge, la représentation dans les domaines : Achat, Etudes et R&D, est faible (de 0% à 7%). Quant au domaine administratif, les 25-49 ans, toujours majoritaires, sont présents à 13% contre 8% pour les plus de 50 ans et 4% pour les 18-25 ans.

D'après une étude menée en février 2013 par INSEE Centre et la CRMA, 19% des salariés de l'artisanat régional ont plus de 50 ans. La part des salariés âgés de 50 ans et plus (44%) dans les entreprises interrogées paraît donc élevée.

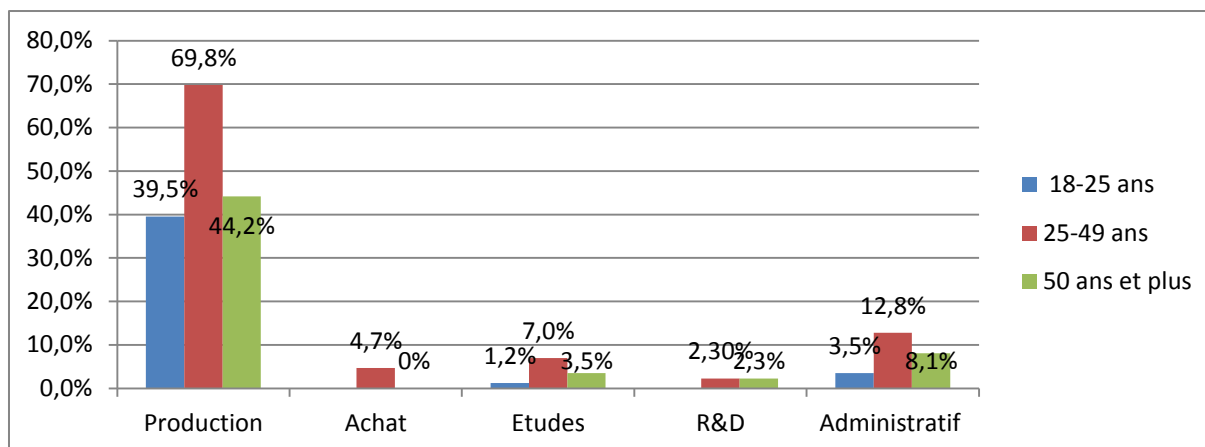


Figure 53: Répartition des salariés hommes en fonction de l'âge et de l'activité

### Les salariés de sexe féminin

Nous avons également procédé à la répartition des salariées de sexe féminin en fonction de leur âge et de leur domaine d'activité dans l'entreprise. Il en ressort que les salariées de 25-49 ans sont présentes dans tous les domaines d'activités de l'entreprise hormis celui des R&D. C'est dans l'administratif qu'elles sont les plus nombreuses avec 26,7% de taux de présence. En production, les salariées de 25-49 ans sont également les plus nombreuses avec un taux de 16,3%. Il apparaît donc, pour la tranche de 25-49 ans, deux pics de présence féminine dans l'entreprise : le domaine administratif suivi du domaine de la production. Les salariées de 50 ans et plus sont présentes à 12% dans l'administratif et à 4% dans la production. Ces dernières sont, toutefois, absentes du domaine des études. Quant aux salariées de 18-25 ans, si elles sont présentes en production et en administratif, leur taux est faible et s'élève à un maximum de 3,5% (administratif).

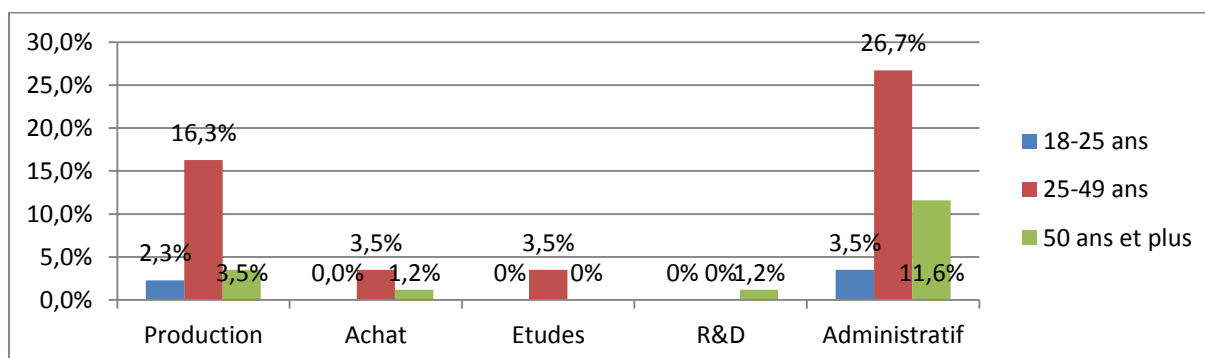
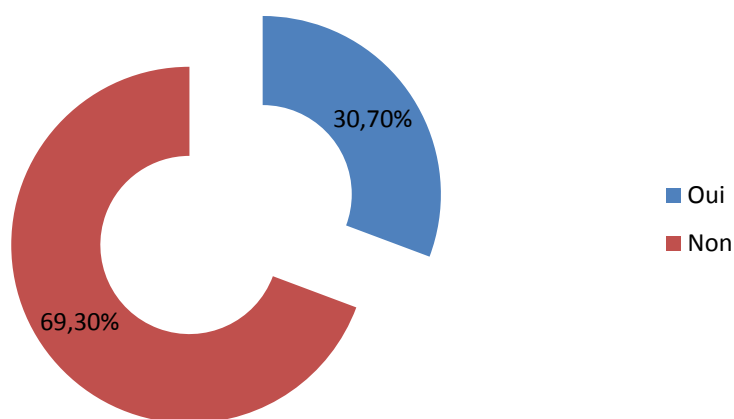


Figure 54: Répartition des salariées femmes en fonction de l'âge et de l'activité

En conclusion, quel que soit le sexe, les salariés de 18-25 ans sont très peu présents dans les entreprises.

### **Des postes peu ou pas qualifiés dans l'entreprise**



**Figure 55: Pourcentage des entreprises ayant ou non des postes peu ou pas qualifiés**

Dans près de 70% des entreprises, il n'y a pas de postes peu ou pas qualifiés. Pour justifier leurs propos, les entreprises affirment embaucher des candidats titulaires au minimum d'un CAP. Cependant, pour près d'un tiers des entreprises, il existe, parmi le personnel, des employés peu ou pas qualifiés. Les postes occupés par les employés non qualifiés relèvent alors de la production.

### **Des besoins en compétences nouvelles**

Un entrepreneur sur cinq a identifié, dès à présent, des besoins en compétences nouvelles. En se projetant dans un avenir à 3 ans, le nombre d'entreprises qui déclarent avoir des besoins en compétences nouvelles augmente. En effet, on passe de 19% à 33% et 6% ignorent si elles auront ou non des besoins en compétences nouvelles. Cependant les évolutions de l'activité et du marché pourraient susciter, pour lesdites entreprises, des compétences nouvelles.

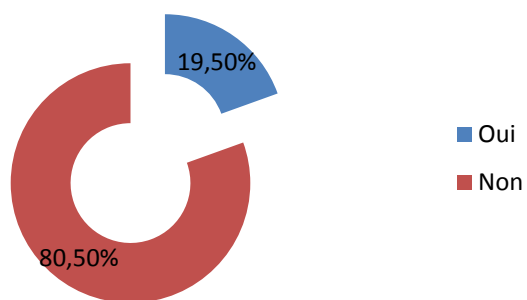


Figure 56: pourcentage des entreprises qui ont identifié des besoins en compétences nouvelles

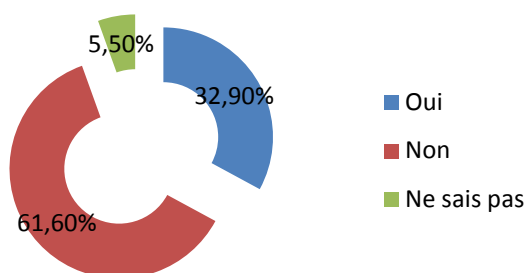


Figure 57: Pourcentage des entreprises qui pensent avoir des besoins en compétences nouvelles à 3 ans

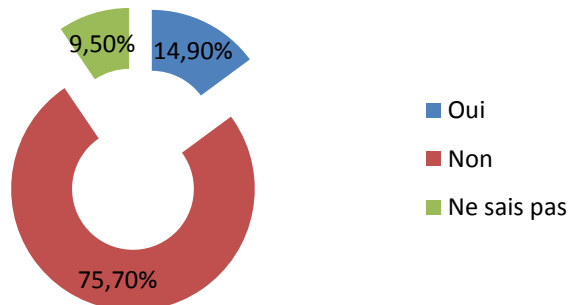


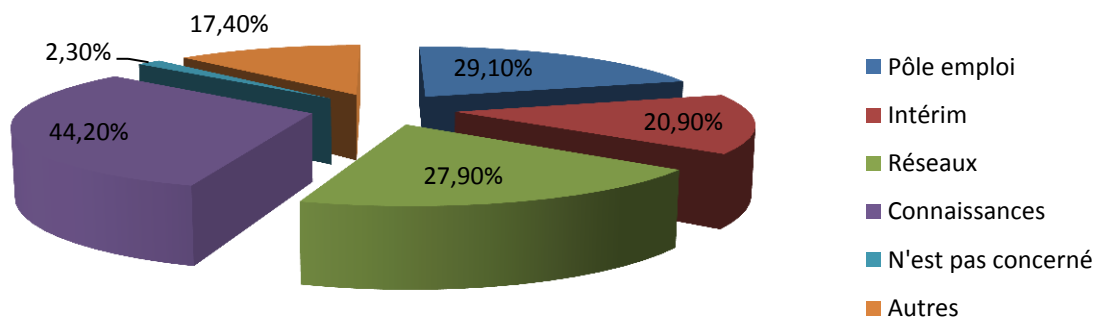
Figure 58: Pourcentage des entreprises qui pensent avoir des besoins en compétences nouvelles à 4 ans et plus

### Le mode habituel de recrutement utilisé par les entreprises

Habituellement, près de 44% des entreprises recrutent par le biais de leurs connaissances. Dans 28% des cas, elles passent par leur réseau. Si l'on considère que « réseau » et « connaissances » peuvent aller de pair, il est aisé de constater que ces moyens de recrutement concernent 72% des cas. Pôle emploi sert de mode de recrutement que pour moins d'un tiers des entreprises. Le faible recours à Pôle emploi s'explique davantage dans la partie qualitative

de l'enquête. En effet, dans cette partie, les entreprises donnent quelques raisons pour lesquelles Pôle emploi ne constitue pas leur premier moyen de recrutement. Essentiellement les entreprises estiment avoir des difficultés administratives avec Pôle emploi.

Dans 17% des cas où l'entreprise procède par un autre mode de recrutement non identifié dans l'enquête, 16,7% de celles-ci recrutent sur la base de candidatures spontanées.



**Figure 59: Mode habituels de recrutement**

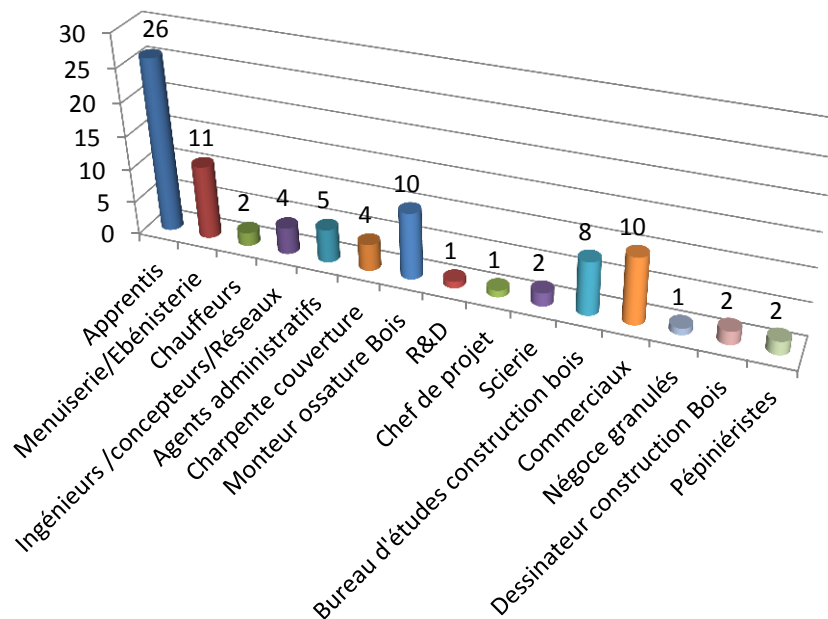


Figure 60: Nombre de recrutement par poste

Les entreprises interrogées pensent recruter 89 personnes : 26 apprentis et 63 salariés. Les profils de candidats recherchés varient en fonction de l'activité de l'entreprise. Les domaines de la Construction Bois, de la Menuiserie et du Commerce semblent avoir le plus de besoins de recrutement.

### Modifications internes de l'entreprise

48% des dirigeants interrogés pensent apporter des modifications internes à leurs entreprises. Ces modifications passent par l'évolution des outils de production, dans la majorité des cas. En revanche, le transfert de l'entreprise (entendu dans le sens du transfert des locaux d'un site vers un autre) ne concerne que 9% des entreprises.



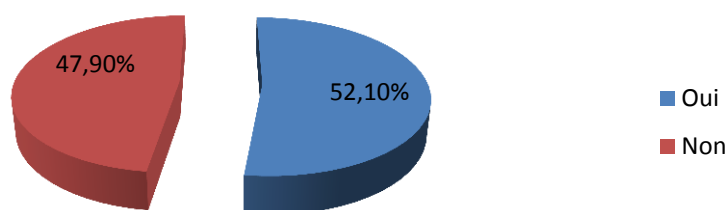


Figure 61: Taux d'entreprises qui pensent faire des modifications

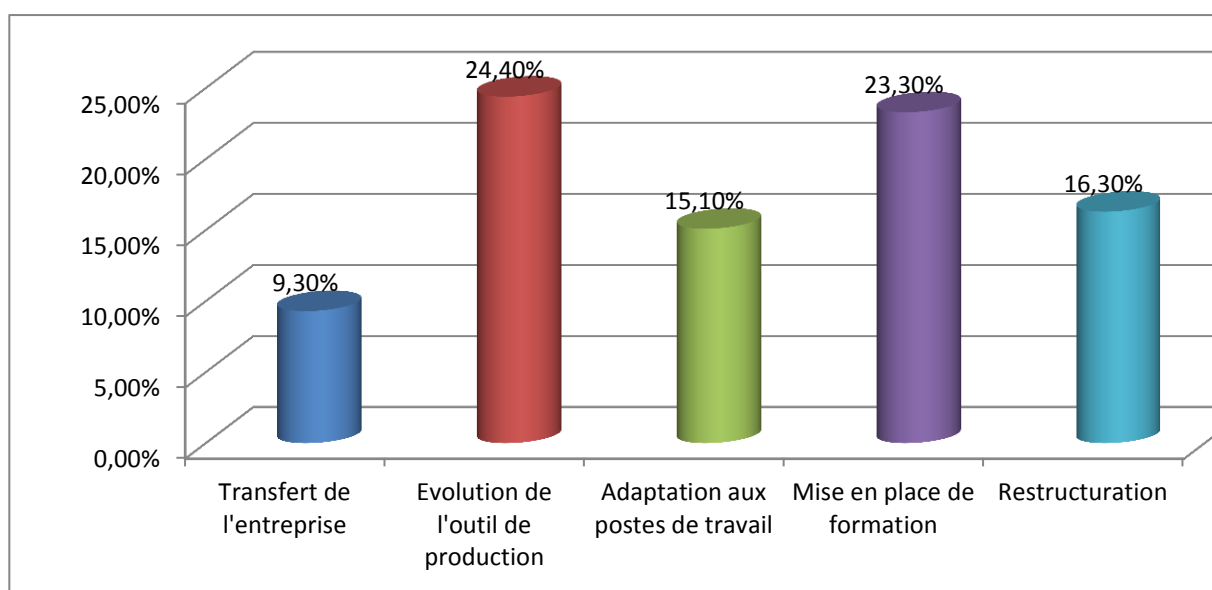


Figure 62: Nature des modifications

## Plan de formation

La plupart des entreprises (77%) n'ont pas de plan de formation. Il n'en demeure pas moins que certaines d'entre elles envoient en formation leurs salariés. Ces départs se font au cas par cas, selon les besoins et sans véritable structuration. Au 31/12/2013, les entreprises ont déclaré avoir envoyé au total 195 salariés en formation. Certains salariés pouvant aller à plusieurs formations différentes et d'autres, de retour en entreprise après leur séjour en formation, deviennent formateurs de leurs collègues. Nous avons classé les salariés partis en formation selon l'âge et le domaine d'activité dans l'entreprise. Il en ressort que parmi les salariés qui partent en formation, ceux des domaines : production et administratif sont les plus nombreux.

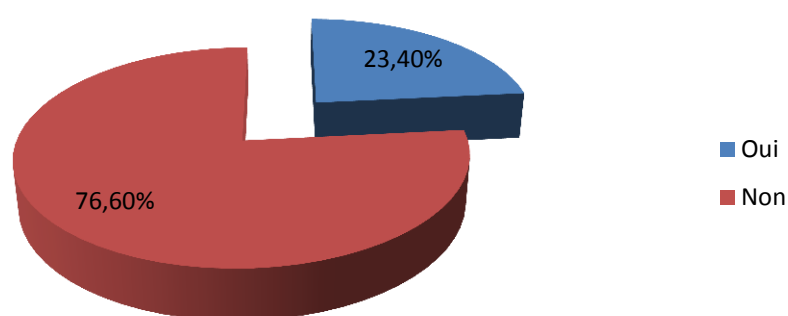


Figure 63: Taux d'entreprises ayant ou non un plan de formation

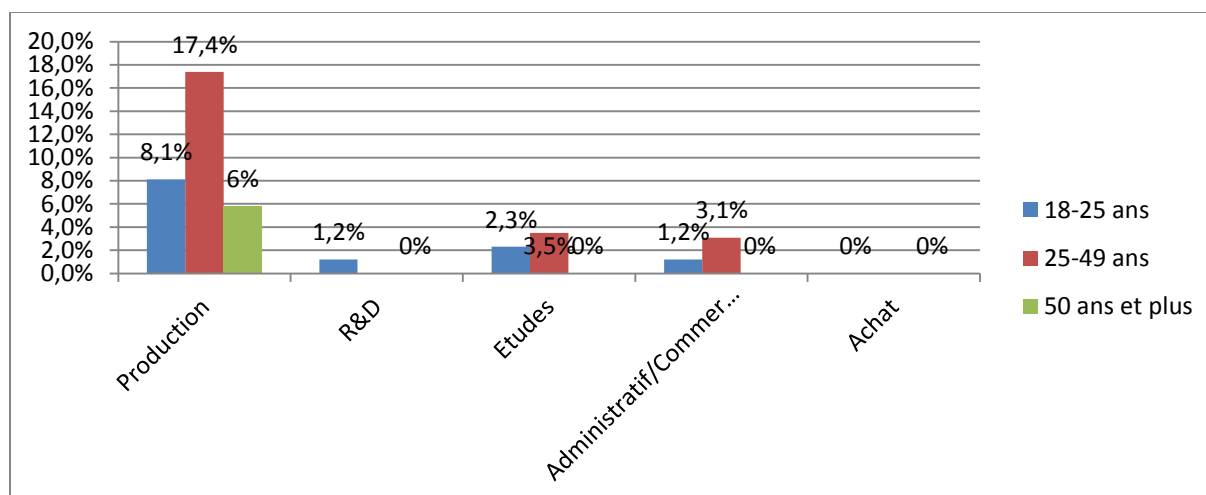


Figure 64: répartition des salariés en formation en fonction de l'âge et de l'activité

### Avis des entreprises sur les formations

Si plus de 40% des entreprises sont satisfaites des formations, seules 1/3 les trouvent adaptées ou suffisantes.

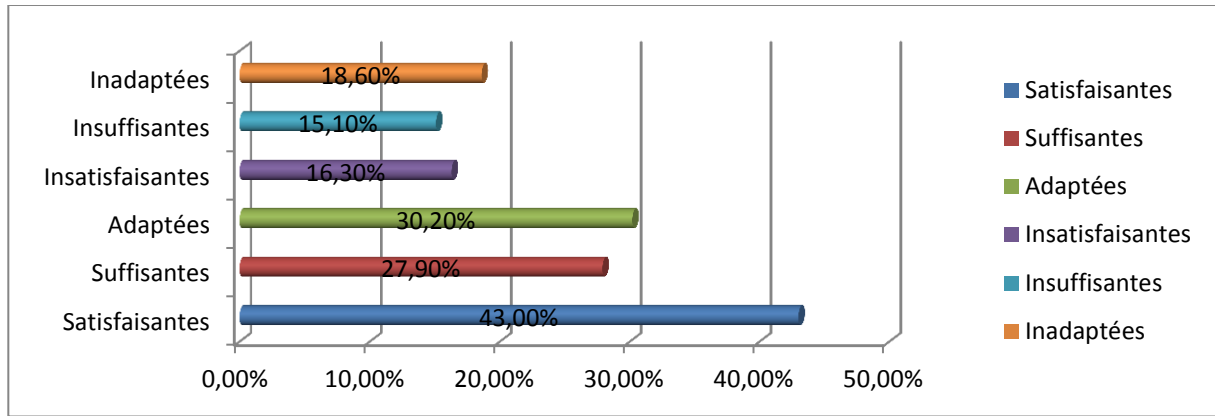


Figure 65: Avis des entreprises sur les formations suivies

### Lieux où se déroulent les formations

Pour 37% des dirigeants, la formation de leurs salariés s'effectue au sein de l'entreprise. Les organisations professionnelles servent également de lieu de formation au même titre que les locaux des fournisseurs. Le fait que la formation puisse se faire en entreprise semble être l'une des conditions essentielles qui pourraient permettre aux salariés de suivre des formations.

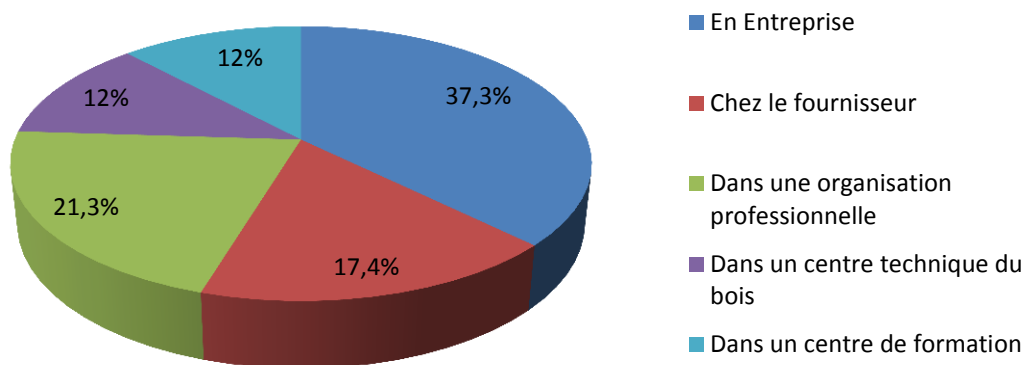


Figure 66: Différents sites de formations pour les entreprises

## Le Recours aux dispositifs RH existants

A l'exception des entreprises non concernées, l'apprentissage est le dispositif le plus sollicité.

	% obs.
Non réponse	49,4%
Apprentissage	45,5%
Contrat de professionnalisation	13,0%
VAE-DIF-CIF	6,5%
ARDAN <sup>82</sup>	5,2%

Tableau 62: Classification des recours RH

## II.2. Analyse qualitative

La deuxième partie de cette étude est relative à l'analyse qualitative. Les données sont collectées sur la base d'entretiens semi-directifs. L'analyse du contenu des interviews est réalisée entretien par entretien et thème par thème. Pour cela, nous avons effectué trois types d'analyses suivant la grille et méthode *infra*:

- Une analyse syntaxique afin d'observer comment le discours est structuré,
- Une analyse lexicale pour identifier la richesse et la nature du vocabulaire utilisé dans le discours,
- Une analyse thématique qui permet des analyses par thème.

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien...	
Thème 1	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Analyse Verticale</div> <div style="margin: 0 10px;">↓</div> </div>	Analyse horizontale			→ Synthèse horizontale
Thème 2					Synthèse horizontale
Thème...					Synthèse horizontale
	Synthèse Verticale	Synthèse Verticale	Synthèse Verticale	Synthèse Verticale	

Tableau 63: Grille d'analyse manuelle

<sup>82</sup> Association Régionale pour le Développement d'Activités Nouvelles

Les résultats de ces analyses peuvent se résumer autour de quatre axes : marchés, approvisionnements, RH/formations et prospectives. Pour chaque secteur d'activité, les analyses des entretiens sont faites en se conformant à ces quatre axes. Pour faciliter la compréhension du document qualitative, la légende suivante sert de support :

- Caractère Times New roman : Résultats et conclusions déduits des entretiens.
- Caractère Italique : Verbatim, support qui illustre les résultats et conclusions déduits.

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>EXPLOITANTS FORESTIERS</b>	<p>Beaucoup de feuillus</p> <p>Exploitation importante dans les forêts gérées par l'ONF</p> <p>Transport externalisé en général</p> <p>Méconnaissance de la Charte Bois Bûches</p>	<p>Pas de problème pour mobiliser la matière en local</p>	<p>Manque des ingénieurs/experts forestiers</p> <p>Manque de main-d'œuvre qualifiée pour la sylviculture (mécanisation du métier). Cette mécanisation remplacera aussi du personnel. Et la mécanisation est-elle avec toutes les essences ? Réfléchir aux accès de places de dépôts. Métiers dévalorisés et morcelés.</p>	<p>Besoin de mieux valoriser le bois et faire la promotion du Bois Energie et de la matière locale</p> <p>Des besoins en chauffagistes capables d'installer ces nouveaux systèmes de chauffage au bois</p> <p>Besoin de chauffeurs qualifiés à venir pour le transport Bois Energie</p> <p>Si automatisation de l'exploitation forestière : besoin de qualification, besoin de conducteurs de machines.</p> <p>Travailler différemment sur la matière 1<sup>ère</sup>, avec les bois courts (Manque d'innovation sur les bois courts et bois paysagers).</p>

Tableau 64: Analyse des exploitants forestiers

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>PEPINIERISTES</b>	Français et mondial	Fonctionnement avec le réseau régional des pépiniéristes	<p>Pas de qualification spéciale – être habitué au travail agricole</p> <p>Formation en interne – n'existe pas de formation spécifique sauf à Olivet mais peu d'élèves</p> <p>Regret Emplois Vert de Pôle Emploi qui permettait de trouver du personnel adapté.</p> <p>Recours à l'intérim pour des chauffeurs.</p> <p>Des besoins en personnel à venir</p>	<p>Les besoins en main d'œuvre peuvent évoluer si un nouveau plan national de plantation est mis en œuvre</p> <p>Nouvelles compétences à acquérir pour une demande de plantation de nouvelles espèces liées au réchauffement climatique ou pour un usage en Bois Construction</p> <p>Des spécialisations d'entreprises par typologie de plantation.</p>

Tableau 65: Analyse des pépiniéristes

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>SCIERIE</b>	Sciage de feuillus en majorité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essentiellement local</li> <li>- Chênes</li> <li>- Hêtres</li> </ul> <p>Les petites unités peinent à acheter du bois, d'où l'intérêt de passer par des coopératives d'achat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3<sup>ème</sup> jusqu'à BTS.</li> <li>- Formation régulière du personnel <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sécurité machines</li> <li>▪ CACES</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de jeunes attirés par le bûcheronnage</li> <li>- Valoriser l'activité pour conserver une rigueur dans les coupes de bois</li> <li>- Besoin d'un accompagnement sur les normes de machines.</li> <li>- Pessimisme sur la filière. Quid du renouvellement de l'outil. Pas de vision stratégique.</li> <li>- Les connaissances sur les propriétés mécaniques des bois pourraient disparaître, car pas suffisamment enseignées.</li> </ul> <p>Nouveaux profils : agents de production pour conduire les machines.</p>

Tableau 66: Analyse de la Scierie

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>EMBALLAGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût des essences locales élevé</li> <li>Ventes nationales et internationales</li> <li>Une entreprise possède des clients prestigieux (ex. Château de Versailles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés d'approvisionnement en local</li> <li>- <i>Peu de résineux disponibles localement</i></li> <li>- <i>Interrogation sur la disponibilité de peupliers dans le futur</i></li> <li>- <i>Il existe un souci d'achat en local</i></li> <li>- <i>sous-traitance de l'achat, de l'exploitation et du transport</i></li> <li>- <i>Quelquefois des achats hors du Loir-et-Cher</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salariés peu qualifiés hormis dans l'encadrement</li> <li>- Projets de formation en vue d'embauches ou de structurations</li> <li>- Mise en place de tutorat pour encadrer les nouvelles recrues</li> <li>- Pas de plan de formation</li> <li>- <i>Peu de qualification du personnel hormis l'encadrement</i></li> <li>- <i>Pas de demande d'évolution sauf pour les scieurs</i></li> <li>- <i>si informatisation de la gestion des stocks alors besoin de formation du personnel qui y sera dédié</i></li> <li>- <i>Intention d'embaucher 6 personnes pour remplacer les départs à la retraite programmés d'ici 5 ans</i></li> <li>- <i>Réorganisation du personnel en raison des nouvelles embauches</i></li> <li>- <i>Aspire à mettre en place un plan de formation pour l'entreprise.</i></li> <li>- <i>Quelquefois existence de plan de formation</i></li> <li>- <i>Une transmission du savoir-faire des anciens (qui connaissent mieux le bois) vers la nouvelle génération des salariés</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence des pays de l'Est</li> <li>- L'Amérique latine à cibler pour les exportations</li> <li>- Inquiétudes de la disponibilité de la ressource compte tenu des projets de cogénération</li> <li>- <i>La filière Bois Energie déstabilisera la filière Bois Construction</i></li> <li>- <i>Développement de l'export vers l'Amérique latine</i></li> <li>- <i>Inquiétudes liées au projet de cogénération qui pourrait absorber la ressource forestière</i></li> <li>- <i>Inquiétudes face à la concurrence des entreprises de l'Europe de l'Est</i></li> <li>- <i>les seuls débouchés du chêne sont la fabrication de merrains</i></li> </ul>

Tableau 67: Analyse de l'emballage



METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>FABRICATION DE BARDAGE</b>	Ventes nationales et internationales	- Le manque d'essences en local conduit à s'approvisionner hors région Centre voire à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de qualification du personnel, la qualification n'est pas nécessaire. Il faut savoir travailler sur des machines. D'où des CACES</li> <li>- Mise en place de tutorat</li> <li>- Besoins de recrutement de commerciaux ayant des compétences nationales et internationales</li> <li>- Mise en place de mesures de polyvalence dans l'entreprise</li> <li>- Pas de plan de formation.</li> </ul> <p><i>- La formation se fait essentiellement en interne entre les plus anciens et les nouveaux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans cette activité il n'y aura pas d'évolution particulière</li> <li>- Les entreprises devront se positionner sur du haut de gamme afin d'éviter la concurrence venant des pays étrangers</li> </ul>

Tableau 68: Analyse de la fabrication de bardage

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>FABRIQUE DE MERRAINS</b>	Français et mondial En tonnellerie : 70% à l'export pour certaines entreprises.	Approvisionnement régional dans l'ensemble Mais on remarque des difficultés de + en + grande pour mobiliser les bois de chêne de haute qualité.	Formation en interne – pas de formation spécifique – 2 centres de formation du compagnonnage en tonnellerie en France : Baune et Cognac  Savoir-faire très important et difficilement « délocalisable » (mais qu'il est nécessaire de sauvegarder)  Recrutement par réseau  Recrutement commercial international.  Des investissements à faire.	Bel avenir dans le Bois Energie si la matière est valorisée : emploi – économie énergie – nouveau marché  Il sera essentiel de passer par des coopératives d'achats pour acheter les bois de qualité dans les années à venir (la coopérative d'achats constitue une solution pour l'approvisionnement)  Formation des agents de production avec l'automatisation des machines  Disparition peu à peu des propriétés techniques des bois, leurs usages : quel moyen pour faire la transmission du savoir-faire ?

**Tableau 69: Analyse de la fabrication de merrains**

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>NEGOCE DE BOIS</b>		- Bois du nord - Bois du Jura Tout type de bois pour la vente et suivant demande client (exotique...)	- Peu de formation hormis les formations fournisseurs pour le négoce de produits finis. - Main-d'œuvre avec CACES Renouvellement suivant la pyramide des âges	- Production constante, possibilité de développement sur d'autres segments d'activité si Certification de bois locaux.

**Tableau 70: Analyse du négoce de bois**

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>FABRICATION DE MOBILIERS</b>	<p>Sous-traitant</p> <p>Nationales et internationales</p> <p>Business rencontre</p>		<p>- Nécessité de polyvalence et de compétences pour faire des produits haut de gamme</p> <p>- Absence de formation pour cette activité</p>	<p>- Souhait de soutien pour protéger davantage les dessins et modèles déposés.</p> <p>- Assouplir les réglementations qui imposent l'obligation d'utiliser certains types de machines</p> <p>Nouvelle formation à mettre en place : opérateur régleur.</p> <p>- La construction de MOB et la récupération de rebus de bois constituent l'avenir de la filière</p> <p>Manque d'innovation dans l'ameublement pour les bois bruts et de développement commercial pour réduire les coûts.</p>

Tableau 71: Analyse de la fabrication de mobiliers

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>MENUISIERS</b>	<p><u>Freins au développement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficultés pour répondre à des appels d'offres :</li> <li>- Appel d'offre biaisé par rapport aux prix</li> <li>- Le contexte économique et communication difficiles</li> </ul> <p><u>Marché de la fenêtre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les qualifications n'ont rien apporté en retombées commerciales</li> <li>- Une entreprise rencontrée investit dans une centrale numérique pour faire des fenêtres sans avoir, pour le moment, obtenu un niveau de commandes suffisant depuis.</li> <li>-Le bois nécessite d'être entretenu régulièrement or les générations d'aujourd'hui ne sont pas prêtes à cet effort.</li> </ul> <p><u>Marché des façades bois pour les magasins :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-En développement et ne nécessite pas de nouvelles compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques entreprises adhèrent à une coopérative d'achat. Les autres peuvent être intéressées mais voudraient traiter en direct avec la scierie.</li> <li>- L'approvisionnement à l'étranger a des contraintes : impossibilité de choisir les dimensions du bois, les fournisseurs les imposant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lieu de formation éloigné</li> <li>- Il faudrait plus de formation et communiquer davantage en amont</li> <li>-Contenu pédagogique insuffisant pour les apprentis.</li> <li>-Problème de norme de sécurité pour l'utilisation des machines par les apprentis.</li> <li>- Nécessité d'une approche électrique pour la domotique.</li> <li>-Besoin de compétences dans la conception.</li> <li>-Difficultés de trouver du personnel pour les métiers de charpentier (escalier) et menuisier- dessinateur</li> <li>-Besoin de compétences nouvelles pour l'encadrement.</li> <li>-Les menuisiers vont devoir apprendre les nouvelles normes (RT 2012 et 2020).</li> <li>-Quelques entreprises avec des plans de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En hausse : le dessin, l'isolation, l'ébénisterie sur le marché de luxe et l'agencement ainsi que la pose de menuiserie</li> <li>-Nécessité de faire du sur-mesure pour se différencier des meubles en kit</li> <li>- La RT 2020 va entraîner une augmentation du prix des maisons neuves</li> <li>- La rénovation sera privilégiée à la construction favorisant le marché de la pose de la menuiserie.</li> <li>- Un retour à des matériaux plus neutres (le cèdre au lieu du médium dans l'agencement, la planche plutôt brute), favorisant l'agencement intérieur mais cela nécessitera plus d'attention et de réflexion de la part du personnel.</li> </ul>

Tableau 72: Analyse de la menuiserie

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>CHARPENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chêne</li> <li>- Sapin du Jura</li> <li>Sapin du Nord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à trouver des jeunes motivés</li> <li>- Peu de formations proposées. Les formations doivent être courtes et à proximité.</li> <li>- Inexistence de plan de formation</li> <li>« course aux armements » : Les entreprises se débauchent les salariés qualifiés !</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'inquiétude globalement sur l'activité, la rénovation présente beaucoup de marchés à venir.</li> </ul>

Tableau 73: Analyse de la charpente

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>CONSTRUCTION BOIS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sapin du Jura</li> <li>- Sapin du Nord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin en main d'œuvre qualifiée dans des perspectives proches</li> <li>- Montée en compétence avec les nouvelles normes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la Construction Bois</li> <li>- Avoir des bois locaux labellisés</li> <li>- Favoriser le dialogue entre architecte et constructeur à ossature bois.</li> </ul>

Tableau 74: Analyse de la construction bois

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/FORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>BOIS ENERGIE (vendeur &amp; producteur)</b>		Les avis s'affrontent et sont aussi affirmatifs les uns que les autres : d'une part : disponibilité certaine mais manque de valorisation et d'autre part : inquiétude sur la valorisation !		Besoin de chauffeur qualifié et davantage de chauffagiste. Mais pour certains, demande stable en chaudière granulé. Travailler en réseau et en logique de filière. Micro-action : mieux faire connaître la filière, les fournisseurs pour les granulés.

Tableau 75: Analyse du bois énergie (vendeur et producteur)

METIERS	MARCHES	APPROVISIONNEMENT	RH/ORMATIONS	PROSPECTIVES
<b>ENTREPRISES DE CHAUFFAGE</b>	<p>Pour l'heure les poêles à bois bûches ont encore l'avantage (vis-à-vis de ceux à granulés).</p> <p>Contrainte pour le chauffage au bois chez le particulier : il faut de la place.</p>	<p>-S'associe avec d'autres entreprises pour s'approvisionner à l'étranger</p> <p><i>-S'approvisionne en Autriche car leurs produits, en Bois Energie, sont de meilleurs qualité que ceux de France.</i></p> <p><i>- S'associe pour cela avec d'autres entreprises pour faire les commandes en Autriche.</i></p> <p><i>- Ne souhaite pas adhérer à une coopérative d'achat car l'achat nécessite des compétences spécifiques. Il n'existe pas de compétences techniques des poêles dans les groupements d'achat</i></p> <p><i>- Installe uniquement des chaudières à granulé et livre ce combustible aux clients.</i></p>	<p>- Besoin de compétence dans la connaissance technique des poêles d'où le recours aux fournisseurs, en électronique pour certains matériels.</p> <p>- Le travail requiert de la technicité et de la polyvalence.</p> <p>- Des besoins en recrutement dans un moyen terme.</p> <p>- Des besoins en formation indispensable</p> <p>- Nécessité de mieux subventionner les formations</p> <p>-Pas de plan de formation</p> <p>Besoin de polyvalence : mieux vaut avoir plusieurs CAP en main qu'un BTS.</p>	<p>- Le développement (fort pour les uns) va générer des besoins en recrutement - Soulève la nécessité du soutien des politiques pour le développement de la filière - Nécessité de se positionner sur des produits de qualité pour attirer les clients. - Optimiste quant à l'évolution de la filière Bois Energie.</p> <p>- Mettre en place des plans de communication et aider (ou inciter) à l'achat de chaudière</p>

Tableau 76: Analyse des chauffagistes

## **Synthèse de la section 2**

Dans cette conclusion de section, nous voudrions focaliser notre attention sur les points de convergence et de distinction entre les études Arbocentre et entreprises.

### **I. Exploitants forestiers**

D'après l'étude prospective, il y aurait une augmentation des gestionnaires, d'experts forestiers et de bûcherons. Ces constats sont partagés par les entreprises mais celles-ci insistent sur la nécessité d'avoir des personnels qualifiés pour la coupe du bois et pour la conduite des machines.

### **II. Les pépiniéristes**

Les entreprises sont conscientes des besoins en main-d'œuvre estimés par l'étude prospective. Mais en complément à cette étude, elles attendent une impulsion politique.

### **III. Scierie**

Comme l'a souligné Arbocentre dans l'étude prospective, les entreprises confirment la nécessité d'un renouvellement de leur outil de travail qui leur sera indispensable pour gagner en compétitivité et continuer d'exister. Les entreprises expriment également des difficultés pour acheter du bois et déplorent d'être tributaires des conditions des fournisseurs.

### **IV. Emballage, bardage, mobilier**

Les secteurs de l'emballage, de la fabrication de bardage & merrains et de la fabrication de mobiliers n'ont pas été abordés dans l'étude prospective. L'éclairage des entreprises a enrichi le diagnostic partagé en atelier.

## **V. La Construction Bois**

Arbocentre et entreprises se rejoignent sur une utilisation croissante du Bois dans les constructions favorisant les métiers de l'agencement.

Le besoin en charpentier exprimé par les entreprises est confirmé par l'étude prospective qui a estimé qu'à l'horizon 2020, on aurait besoin de 487 charpentiers dont 226 monteurs à ossature bois et de 235 menuisiers fabricants de plus. Les entreprises précisent ces domaines de compétences : métiers de charpente (escaliers), menuisier-dessinateur, poste d'encadrement, monteur ossature bois. Selon les entreprises, un meilleur dialogue entre architectes et constructeurs à ossature bois est essentiel tandis que Arbocentre relève que ces architectes doivent également monter en compétences.

## **VI. Bois Energie**

Les deux études convergent sur l'augmentation des emplois sur les plateformes et sur une montée en compétences des chauffagistes. Les entreprises aspirent à mieux connaître la filière Energie et en appellent aux politiques pour promouvoir celle-ci.

De manière transversale et quel que soit le secteur d'activité, les entreprises souhaitent la mise en place de formations adaptées et se situant à proximité.

Elles relèvent également des contraintes liées à l'utilisation des machines par les apprentis. Pour autant l'alternance constitue le dispositif le plus privilégié par les entreprises pour former les nouveaux entrants. Les dispositifs : CIF, DIF, VAE, ARDAN sont peu usités par les entreprises.



## **Synthèse du chapitre 6**

Pour construire une GPEC-Territoriale nous avons soutenu dans ce chapitre que cette construction nécessite le partage de diagnostic préalable entre les acteurs. Ce diagnostic pourrait se faire à partir d'analyses contextuelles des données et des études menées sur le terrain.

Comment donc mener ces études qui sont à la base dudit diagnostic ?

Dans ce chapitre, nous avons présenté les études préalables à ce diagnostic à travers les méthodologies adoptées pour parvenir à cette fin. Ce sont des études dont les résultats constituent des résultats intermédiaires dans l'analyse de notre thèse. En choisissant de les présenter dans ce chapitre, nous avons eu la volonté de montrer le déroulement du processus de construction dans ses contenus les plus intimes et de montrer comment les acteurs ont pu analyser ces résultats pour être le plus cohérent possible avec le terrain. Ainsi, les deux cas de notre recherche : Communauté de communes du Cher à la Loire et filière Bois ont vu exposer respectivement leurs études préalables.

Comme nous l'avons énoncé dans l'introduction de ce chapitre, nous avons vérifié les points retenus et qui sont relatifs à l'implication du partage du diagnostic établi entre les acteurs.

1. Le partage du diagnostic a permis d'avoir la même connaissance des faits.

En effet, la connaissance des faits contextuels qui déterminent la mise en place d'une action positive ou négative est essentielle. Or les acteurs impliqués dans l'action collective n'ont pas toujours la même connaissance de la situation. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces différences de connaissance : capacité cognitive différente entre les acteurs, champ de connaissance des acteurs limité, différents horizons de provenance des acteurs, choix de connaissance des acteurs, *etc.* Cette différenciation de connaissance entre les acteurs de l'action collective explique ce que communément la littérature appelle distance cognitive. Faciliter le travail ensemble de ces acteurs peut donc passer par la réduction de cette distance. Le partage de connaissance a été un moyen qui a permis la réduction de cette distance cognitive entre les acteurs impliqués dans les cas de GPEC-Territoriale de la CMA 41.

2. Le partage du diagnostic a permis d'avoir la même base de réflexion pour tous les acteurs

Le contenu du diagnostic, nous l'avons mentionné *supra*, est un élément de base pour réfléchir sur les solutions à apporter à la situation identifiée. De fait, les réflexions sont cadrées par le diagnostic. On comprend donc que plus les éléments et les variables qui alimentent la réflexion sont proches, plus les acteurs pourront orienter leur réflexion dans le même sens. C'est, en tout ce qui est apparu dans les cas étudiés.

### 3. Le diagnostic partagé a permis aux acteurs de se mettre d'accord sur le diagnostic établi

En ayant la même connaissance des faits, de la situation et du diagnostic établi, les acteurs ont pu se mettre d'accord sur son contenu. Bien entendu la recherche d'accord entre les parties n'a pas été simple. Elle s'est faite sous l'effet d'interactions constantes entre les acteurs jusqu'à la stabilisation. Toutefois le partage de la même connaissance a facilité l'obtention d'un point d'accord sur le diagnostic.

### 4. Le partage du diagnostic a permis aux acteurs de se reconnaître dans l'action mise en place.

L'action collective peut être considérée comme une action commune ou une cause commune. A partir d'une telle considération, les acteurs peuvent s'identifier aux actions mises en place. Chaque acteur peut personnaliser l'action et en parler comme étant le fruit de ses efforts et de ceux de tous. De même le pilote peut associer chaque acteur aux actions dans son plan de communication. Dans la GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher, ce pilote a associé chaque entreprise à la réalisation des actions. Dans chaque communication il a énuméré les entreprises leaders et les institutionnels afin de valoriser leur participation et affirmer que l'action collective a été aussi leur action individuelle.

A travers les lignes qui précèdent nous avons expliqué la nécessité d'un diagnostic et de surcroît d'un diagnostic partagé entre les acteurs de l'action collective. L'établissement du diagnostic bien que nécessaire soulève la question du « bon diagnostic ». Nous pouvons appeler « bon diagnostic » l'état des lieux qui expose le plus objectivement et le plus exhaustivement possible la description d'une situation, les explications possibles qui émergent du terrain et les évolutions prévisionnelles qui pourraient être envisagées. En plus de la question du « bon diagnostic », se pose celle qui concerne le processus par lequel le diagnostic est établi. Ainsi établir un diagnostic partagé pose la question de la méthodologie à adopter à cette fin. Nous proposons une méthodologie en deux étapes à partir des cas que nous avons étudiés.

Le premier niveau du diagnostic commence par l'établissement d'une étude de terrain. Cette étude peut se dérouler sous diverses formes : étude quantitative sur la base de questionnaire, étude qualitative avec entretien (directif ou semi-directif), étude documentaire, compilation prospective, étude auprès de la population, *etc.* En réalité selon les cas, le contenu et le type exacts de l'étude devront être déterminés par l'acteur pilote ou par les membres du comité technique avec ou sans les membres du comité de pilotage si ces différentes strates sont présentes dans le dispositif. Une fois les types et contenus (types d'enquêtes, questionnaires, études documentaires, *etc.*) validés, une ou plusieurs institution (s) se charge (nt) de la conduite de l'étude pour le compte de tous. Ainsi les acteurs peuvent décider de confier tout ou partie de la mission à l'acteur pilote, à une autre institution ou même à des experts sur la question. Le champ de l'étude est variable et dépend essentiellement de l'ambition des acteurs et des moyens de faisabilité. Ce champ n'est pas figé mais il peut évidemment être modulé plus ou moins largement selon l'évolution de la situation. Lorsque plusieurs études sont nécessaires pour mieux appréhender le contexte et les contours de la question, celles-ci peuvent se dérouler successivement ou simultanément. Il est opportun de ne pas s'enfermer dans une rigidité méthodologique mais de rester ouvert et à l'écoute des acteurs afin d'inclure le plus d'éléments possibles dans les champs d'investigation. Pour chacune des études, le développement sur la nécessité de phasage s'applique. Il reste cependant à être vigilant aux questions de financement lesquelles peuvent avoir des impacts sur les choix méthodologiques ou les délais. Ainsi dans le budget prévisionnel dédié à l'action collective, l'acteur-pilote devra intégrer le coût des études comme étant un élément principal de son déroulement. L'achat de logiciel de traitement des données collectées, la sous-traitance de ces données à d'autres institutions ou le temps consacré par chaque agent devront être comptabilisés pour ne pas passer hors du budget et mettre en péril le bon déroulement des actions.

Dans les cas pilotés par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher, les études de terrain sont multiples : enquête auprès des entreprises (quantitative et qualitative), enquête auprès de la population du territoire, compilation documentaire, appui sur des études déjà existantes. Ces études sont effectuées par nos soins ou par un organisme public ou un cabinet. Mais chacune des étapes de la réalisation (questionnaire, échantillonnage, administration, choix méthodologiques, *etc.*) sont validés par le comité technique et / ou le comité de pilotage. Pour mener à bien ces études nous avons mobilisé essentiellement le logiciel Sphinx. En plus de ces études que nous avons réalisées, deux autres études réalisées par des institutions partenaires ont été versées au dossier des diagnostics : niveau 2 du diagnostic.

Nous concluons en disant que si la réalisation d'une étude de terrain pour établir un diagnostic partagé est un élément important, la typologie de ces études, la manière de les conduire et les acteurs qui les réalisent sont aussi importants. En effet, de la pertinence et de la fiabilité des données collectées dépendront les analyses et les actions qui vont en découler.

Le diagnostic doit être un élément de base pour ouvrir et entamer les discussions sur les champs du possible. Pour un travail collaboratif, les analyses et le partage des résultats se font en comité. Cela peut se faire dans des ateliers de travail, dans des COTECH, dans des COPIL ou dans tous ces comités à la fois. Les comités sont constitués d'entreprises leaders et d'institutionnels. Le chargé d'études procède à un premier dépouillement des résultats en fonction des variables choisies. Il présente ce premier rapport au comité afin que chaque acteur en discute les contenus et les choix effectués. Ensemble les acteurs soulèvent des interrogations, traitent les données, proposent des croisements de variables, évoquent des hypothèses, etc. Le chargé d'études explique ce qui est possible de faire avec les données, oriente les débats, recense les interrogations et les propositions et traite les informations recueillies. S'installe alors un aller-retour des dossiers entre le chargé d'études et les membres du comité jusqu'à sa validation par la quasi-totalité des acteurs. Une copie du rapport final est remise à chaque acteur pour approbation.

Le diagnostic partagé scelle les accords sur l'état des lieux et ouvre la voie à la formulation des problématiques, à la recherche de pistes d'actions, à la hiérarchisation de chacune d'elles et aux plans d'action. Car, dans une action collective l'établissement d'un diagnostic quoique bon et partagé ne suffit pas. Il doit s'accompagner d'actions concrètes sur le terrain.

En définitive et au terme de ces développements, nous défendons la thèse selon laquelle :

Le diagnostic partagé est essentiel dans la construction d'une GPEC-Territoriale. Il permet aux acteurs de se mettre d'accord sur un point, et non des moindres, la problématisation. Il est le socle des analyses, des orientations et des actions à mettre en place. Il constitue aussi la boussole qui oriente les acteurs si ceux-ci ambitionnent d'avoir des actions acceptées et partagées d'une part et des actions cohérentes avec les réalités du terrain, d'autre part. Le diagnostic, mieux le diagnostic partagé, constitue le point d'ancrage de l'action collective.

Le chapitre 7 que nous abordons à la suite de cette synthèse est relatif au contenu des actions de la GPEC-Territoriale.



# CHAPITRE 7 : LA GPEC-TERRITORIALE, UN CONTENU CONTINÛMENT TRADUIT ET SOUS CONSENSUS RELATIF

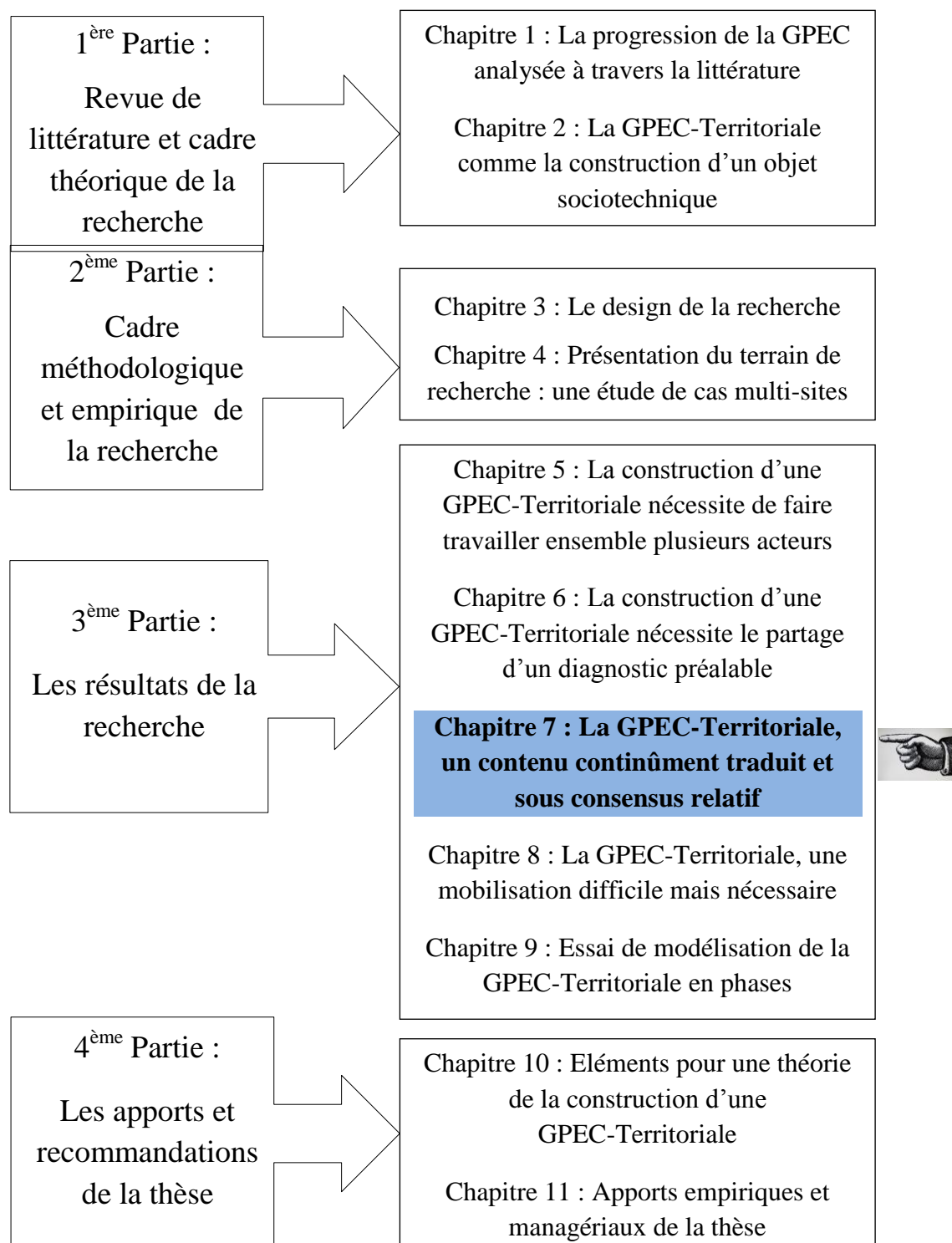


Figure 67: Plan de la thèse et chapitre 7



# **CHAPITRE 7 : LA GPEC-TERRITORIALE, UN CONTENU CONTINUÛMENT TRADUIT ET SOUS CONSENSUS RELATIF**

Dans ce chapitre nous voulons analyser le contenu de la GPEC-Territoriale. Dans les précédents chapitres relatifs à la partie consacrée aux résultats de la thèse, nous avons montré et défendu que la construction de la GPEC-Territoriale nécessite de faire travailler ensemble des acteurs d'horizons et d'intérêts différents. Nous avons ensuite montré et défendu que la construction de la GPEC-Territoriale nécessite de partager un diagnostic préalable entre les acteurs. Dans ce chapitre nous voulons montrer que le contenu d'une GPEC-Territoriale est obtenu sur la base de négociations continues mais surtout à la suite de traduction progressive entre les acteurs. En effet, du fait de la spécificité des acteurs dans le cadre de la GPEC-Territoriale, chaque acteur a sa connaissance et ses attendus du projet collectif. Ainsi, la disparité des connaissances entre les acteurs et les champs de compétences de chacun d'eux créent des scénarii de fonctionnement différents d'un acteur à l'autre. De fait, les interactions entre les acteurs sont tributaires de ces champs de connaissance et de compétence. Pour permettre la facilitation et la socialisation entre les acteurs, chaque acteur, surtout le pilote, se doit de traduire chaque aspect de l'évolution des dispositifs, des éléments d'accord et les points qui suscitent interrogation afin d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs. Certes, et tel que l'on peut le remarquer dans un processus de négociation, des acteurs aménagent, cèdent voire renoncent à tels ou tels aspects de leurs intentions pour finalement adhérer à tels ou tels autres. Ce construit issu des interactions entre les acteurs symbolise un consensus. Ces questions sont au cœur de nos analyses dans ce chapitre et nous en tirons les conséquences pour la suite de la thèse notamment lors de la partie sur les apports de la thèse. Ainsi, nous orientons notre analyse et nos apports théoriques et managériaux en tenant compte de ces éléments, ici retenus. Aussi, nous gardons comme interrogation et champ d'investigation la nature du consensus obtenu lors de cette construction de contenu pour montrer que ce consensus, du fait du nombre d'acteurs, de la représentativité des entreprises et de la population, est relatif. Il ne peut être mis en cause mais il est appelé à évoluer en fonction du déroulement des actions ou des facteurs qui peuvent influencer la trajectoire et le contenu



initialement adoptés. La relativité s'entend donc dans le sens de l'évolution et de l'ajustement que le contenu de l'action peut connaître. Aussi, cette relativité s'entend dans le sens de la représentativité des porte-parole des entreprises.

Deux sections illustrent ce chapitre. Chacune de ces sections présente la construction des actions dans chacun des cas de notre thèse. Chaque construction s'obtient à partir de phases qualitatives qui se sont déroulées essentiellement en groupe de travail. Ainsi et du fait du positionnement des acteurs lors des ateliers qualitatifs, l'on aperçoit diverses formes de manifestation des interactions entre les acteurs. Pour cette raison, nous analysons chacun des cas à partir de la théorie de l'interaction afin d'appréhender plus précisément les caractéristiques de ces interactions dans chacun des cas de notre terrain.

La première section est relative à la construction des actions sur le territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire et la seconde section est relative à la construction des actions dans le cas de la filière Bois. Comme annoncé, dans chacune de ces deux sections, nous ferons l'analyse des groupes qualitatifs et thématiques selon la théorie de l'interaction.

## **Section 1. Construction des actions dans le 1<sup>er</sup> cas de GPEC-Territoriale**

La construction se fait à partir d'étapes qualitatives qui se déroulent essentiellement dans des groupes et ateliers de travail. Les groupes sont constitués des institutionnels dont la compétence matérielle est en lien avec la problématique de la GPEC-Territoriale. Comme nous l'avons évoqué dans la thèse, le nombre de ces institutionnels a augmenté au fur et à mesure de l'évolution de la conduite des actions et au regard de l'élargissement du dispositif à d'autres acteurs. Les groupes sont aussi constitués d'entreprises. Il s'agit d'entreprises, appelées « entreprises leaders », dont la mission et le rôle consistent à participer aux actions en apportant le regard constructif des entreprises et en étant des porte-parole des autres dirigeants. Contrairement aux institutionnels, le nombre des entreprises leaders s'est stabilisé autour de 6. Peu d'entreprises étaient donc disponibles pour participer aux ateliers. Cependant, nous avons pu avoir une représentativité des secteurs d'activités à travers les dirigeants d'entreprise présents.

L'objectif de cette section est de présenter comment se sont construites les actions de la GPEC-Territoriale à travers les groupes. Pour atteindre cet objectif, nous mobilisons une méthodologie de participation et d'observation pour collecter les données relatives à cette co-construction des actions. Nous mobilisons aussi les théories de la traduction et de l'interaction pour analyser les données collectées sur le terrain de la recherche, notamment dans les ateliers et groupes de travail.

A partir de cette méthodologie et de cette grille théorique nous montrons comment de ces groupes émergent des actions co-construites. Nous montrons également, dans cette section, que le consensus et le contenu traduit des actions sont obtenus à partir des interactions entre les acteurs.

### **I. Première étape qualitative**

Cette étape se déroule en atelier réunissant divers acteurs. Deux groupes sont ainsi identifiés. D'un côté un groupe composé des 8 chefs d'entreprise leaders représentant leurs pairs. De l'autre côté un groupe composé d'acteurs institutionnels mobilisés à la suite de

l'élargissement de la démarche à d'autres partenaires. L'objectif de ces groupes est d'analyser, en atelier, les résultats des enquêtes auprès des entreprises et de la population du territoire à partir du dépouillement des études et des questions qui sont posées au fur et à mesure de l'évolution des réunions. Ensuite chaque groupe a identifié les problématiques qui émergent des deux études : entreprises et population et a proposé des solutions potentielles qui peuvent être retenues. Enfin un atelier mixte a permis de confronter les résultats des deux groupes et de proposer une synthèse plus globale. Nous avons animé les ateliers d'artisans leaders et avons fait partie, en tant que participant observateur, des ateliers composés des acteurs institutionnels. Au total, chaque groupe s'est réuni trois fois afin d'analyser et d'identifier les problématiques qui ressortent de l'étude auprès des entreprises et de la population et de proposer des solutions qui pourraient être retenues.

### **I.1. 1<sup>er</sup> Groupe**

Dans le cas du groupe d'artisans leaders que nous avons co-animé avec une collègue de la CMA 41, notre méthodologie est la suivante : d'abord nous avons expliqué plus en détail aux entreprises présentes la démarche, leur rôle en tant que leaders et les missions d'engagement et de mobilisation qui leur incombent. Ensuite nous avons demandé à chaque artisan leader de se présenter, de présenter son entreprise, de présenter ses activités et ses missions sur le territoire de la CCCL. Aussi, chacun des dirigeants réunis autour de la table a exprimé ses attentes et ses apports potentiels au déroulement de la démarche. Enfin nous avons établi un planning de réunion et les thèmes à aborder durant nos rencontres. Pour chaque réunion et thème de discussion, nous faisions une revue de littérature afin d'éclairer les artisans leaders dans leurs analyses et leurs discussions des résultats qui ont émergé des enquêtes afin de répondre le mieux possible aux attentes des artisans leaders et de faciliter leur mobilisation. Les éléments de discussion, les notes d'observation et les thèmes abordés lors des ateliers ont complété notre base de données dans cette présente recherche.

### **I.2. 2<sup>ème</sup> Groupe**

Dans le cas du groupe 2 animé par une autre collègue de la CMA 41, notre posture est de type participant observateur. Le schéma méthodologique adopté dans l'animation de ce groupe composé d'institutionnels n'est pas identique à celui adopté dans le groupe 1 (des artisans leaders). En effet les institutionnels ayant l'habitude de travailler en atelier, ils ont eu moins

besoin de phase de formation et d'apprentissage préalable. Les thèmes d'atelier leur sont envoyés à l'avance par courriels et chaque institutionnel pouvait venir avec des données constituant ses bases afin d'enrichir les discussions. Malgré cette méthode de travail, nous apportions, spontanément ou sur demande, des revues de littérature pour éclairer et faciliter les orientations des discussions. Toutefois nous avons gardé la distance et l'impartialité nécessaire afin de ne pas influencer l'identification des problématiques ou des solutions envisageables. Notre implication participative dans ce groupe était moindre que dans le premier. En effet, il était important de ne pas laisser apparaître les problématiques et solutions envisageables identifiés par le groupe 1 et que nous aurions pu dévoiler de gré ou par inadvertance lors de nos interventions. Nous gardions alors le plus possible le silence en nous abstenant quelquefois de répondre à des questions, d'en poser ou de faire des commentaires trop orientés dans un sens ou dans l'autre. Nos différentes notes d'observation ont contribué aux bases de données qui servent dans le cadre de cette thèse.

Ces ateliers d'analyse d'abord dans chaque groupe et ensuite dans le groupe mixte qui a réuni à la fois chefs d'entreprise et institutionnels ont conduit à l'élaboration d'une synthèse. Cette synthèse recense les problématiques conjointement retenues par les deux groupes et les solutions envisagées. Le document de synthèse a été contractualisé sous la forme d'une « **charte de territoire** ». Cette charte de territoire est cardinale dans la démarche globale de la GPEC-Territoriale de la CCCL. En effet, ce document symbolise le point d'accord sur les différentes problématiques identifiées et des solutions envisagées par les acteurs. Au-delà de ce point d'accord, la charte de territoire est aussi le document officiel qui a scellé l'engagement de chaque acteur impliqué dans la démarche de la GPEC-Territoriale de la CCCL. La charte de territoire a été signée par 8 acteurs (7 acteurs institutionnels et le porte-parole des entreprises) lors d'un comité organisé le 11 juillet 2012 dans les locaux de la CCCL. La presse locale fut invitée pour l'événement et des articles ont paru dès le lendemain de la signature. Elle constitue la base et le support des ateliers thématiques. Les thèmes qui sont débattus dans les ateliers thématiques sont ceux issus des ateliers d'analyse et contenus dans la charte de territoire.

#### **Notes d'observation:**

*Dans le groupe 1 les acteurs se sont réunis de 12 h à 14 h. Un déjeuner leur est offert à cette occasion. Un vote sur les jours et heures a permis de retenir cette tranche horaire pour la majorité des chefs d'entreprise.*

*Il a fallu s'adapter aux horaires de disponibilité des entreprises. Ces conditions étaient nécessaires pour faciliter la participation des entreprises.*

*Dans le groupe 2 les réunions sont tenues les matins de 8h à 10h. Les acteurs institutionnels ont retenu l'heure qui correspondait le mieux aux heures d'ouverture des bureaux. Il n'y a pas eu besoin d'offrir le petit déjeuner.*

*Les conditions nécessaires pour les réunions du groupe 2 étaient moins exigeantes que dans le groupe 1.*

*POUR MOBILISER LES ACTEURS, IL SEMBLE NÉCESSAIRE DE RÉPONDRE À LEURS ATTENTES ET DE S'ADAPTER LE PLUS POSSIBLE À LEUR DISPONIBILITÉ.*

## **II. Deuxième phase qualitative : les ateliers thématiques**

Trois groupes d'ateliers thématiques sont organisés pour réfléchir sur les différents thèmes identifiés :

### **II.1. Groupe 1 : « Développement des emplois et des entreprises »**

**Notes d'observation :**

*La question de la diffusion de l'information concernant le développement, les aides à l'emploi auprès des chefs d'entreprise avait été évoquée lors des regroupements de la première phase. Les enquêtes nous montraient que, pour beaucoup d'entreprises interrogées, l'information « papier » ne suffisait pas. Soit elle est mise de côté soit elle n'est pas suffisamment explicite et le chef d'entreprise n'en tient donc pas toujours compte. L'artisan attend souvent des mesures qui existent mais dont il n'a pas pris connaissance.*

*L'objectif de ce groupe est donc de réfléchir à une méthode différente permettant une information mieux diffusée et plus efficace.*

Ce thème se décline en trois axes de travail :

Axe 1- Organiser des journées d'information pour accompagner les réponses aux appels d'offres,

Axe 2- Réaliser des informations ciblées sur les aides au développement conduites par la CMA 41 (ARDAN, CAP développement<sup>83</sup>),

Axe 3- Mettre en place dans les entreprises des postes à temps partagé.

Un Comité de Pilotage réuni le 10 septembre 2012 a permis de valider les thèmes et d'organiser les travaux des trois groupes ainsi mis en place. La formation des groupes a été effectuée de manière à respecter trois impératifs : représentativité des groupes (chef d'entreprise et acteurs institutionnels simultanément), bonne transversalité des informations (les groupes se communiquent les informations sur leurs ateliers et les différentes décisions prises), ouverture à d'autres partenaires (pour permettre de mobiliser davantage d'acteurs sur le territoire). Un calendrier fut arrêté pour la conduite des travaux de chaque groupe thématique.

Nous avons animé le groupe 2 et avons participé en tant que participant-observateur aux ateliers des groupes : 1 et 3. Le groupe 1 s'est réuni les 26 octobre et 7 décembre 2012. Le groupe 2 s'est réuni les 15 octobre, 19 novembre et 10 décembre 2012 et le groupe 3 s'est réuni les 16 octobre, 19 novembre et 17 décembre 2012.

Les travaux sur ces axes permettaient de mieux comprendre et de réfléchir sur l'action. Ils se sont déroulés suivant les questions: *Quoi, Qui, Quand, Comment, Où, Pourquoi*.

La synthèse de ces travaux est contenue dans le tableau qui suit.

---

<sup>83</sup> ARDAN : Actions Régionales pour le Développement d'Activités Nouvelles

THEMATIQUES	FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES
OBJECTIFS	<p>1. Organiser des journées d'information pour accompagner les réponses aux appels d'offres</p> <p>2. Réaliser des informations ciblées sur les aides au développement (ARDAN, CAP développement, <i>etc.</i>)</p> <p>3. Mettre en place des postes à temps partagé.</p>
ACTIONS MARCHE	<p><b>Quoi ?</b> Expliquer la démarche de réponse aux dossiers et les documents qui en sont constitutifs. Informer sur la meilleure démarche pour mettre en valeur son dossier. Recenser les sources qui informent sur les appels d'offres. Se renseigner sur les différentes réponses et les manières de s'y prendre</p> <p><b>Comment ?</b> cette action se réalise par l'intermédiaire d'un site regroupant les appels d'offres émanant des collectivités. Relayer ces informations par messagerie électronique.</p> <p><b>Qui ?</b> Des ateliers <i>ad hoc</i> sont organisés par les fédérations FFB, CAPEB à destination des entreprises du bâtiment, de nettoyage.</p> <p><b>Quand ?</b> Les actions commencent au Printemps de 2013</p> <p><b>Où ?</b> Les actions se déroulent sur le territoire de la CCCL</p> <p><b>Pourquoi ?</b> Pour professionnaliser la réponse aux appels d'offres, accroître la capacité des entreprises locales d'être sélectionnées, améliorer le chiffre d'affaires des entreprises.</p>
ACTIONS AIDES ECONOMIQUES AUX ENTREPRISES	<p><b>Quoi ?</b> Inventorier les différentes communautés, régionales, départementales, les critères d'éligibilité, le public concerné et les modalités de versement des aides.</p> <p><b>Qui ?</b> Les artisans et les commerçants</p> <p><b>Où ?</b> Les rencontres se déroulent dans les entreprises ou dans les locaux de la CCCL</p> <p><b>Quand ?</b> début printemps 2013 avec une fréquence en fonction des nouvelles réglementations</p> <p><b>Comment ?</b> Un interlocuteur unique est privilégié dans l'accompagnement des entreprises.</p> <p><b>Pourquoi ?</b> Pour favoriser le développement économique des entreprises</p>
ACTIONS TEMPS PARTAGES	<p>Recenser et identifier les besoins en Ressources Humaines sans reproduire l'existant. Lancer la démarche aux entreprises et mobiliser les profils recherchés</p> <p><b>Qui ?</b> Les entreprises locales</p> <p><b>Quand ?</b> A partir du printemps 2013. Une phase préalable de recensement des besoins locaux en RH et des structures de métiers partagés est réalisée.</p> <p><b>Comment ?</b> Un support internet sert de base de données où les entreprises déposent leurs offres</p> <p><b>Où ?</b> Dans les entreprises locales situées sur le territoire de la CCCL.</p> <p><b>Pourquoi ?</b> Alléger les charges du personnel dans les entreprises et aider à leur performance et leur compétitivité.</p>

Tableau 77: Analyse thématique: Favoriser le développement des entreprises

## **II.2. Groupe 2 : « Promotion des métiers et sécurisation des emplois »**

### **Notes d'observation :**

*Les enquêtes nous ont montré des attentes qui se rejoignent. D'un côté les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement, de management ou de reclassement de salariés et de l'autre côté une population qui a des problématiques d'orientation, de reconversion et d'emploi.*

*Les entreprises nous ont déclaré qu'elles sont prêtes à mieux montrer leur métier pour les faire découvrir et que la population est intéressée par une meilleure connaissance des entreprises du territoire.*

Les axes relatifs à cette thématique sont :

Axe 1- Créer une cellule de soutien économique et de reconversion sociale,

Axe 2- Créer une bourse de l'emploi et des stages,

Axe 3- Organiser des tourisimes d'entreprise et des forums pour l'emploi sur le territoire.

Les travaux de ce groupe, constitué d'entreprises et d'institutionnels, ont permis d'obtenir les résultats ci-après.



<b>CELLULE DE SOUTIEN ECONOMIQUE ET DE RECONVERSION</b>	
<b>Quoi</b>	*Proposer aux entreprises des actions d'accompagnement personnalisé sur leur évolution (gestion RH, comptabilité, productivité...).
<b>Qui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Entreprises de - de 20.</li> <li>*Les salariés de ces entreprises de – de 20.</li> <li>*Partenaires : <i>faire fiche profil de chacun</i> : Banques, CMA (diagnostic RH, conseil aux entreprises en difficultés, bilan de compétences), CCCL (financement diagnostic, lieu ressources, syndicat professionnel), La DIRECCTE : modalités de ruptures, les Mairies, Pôle emploi (dispositifs d'aides à l'embauche), L'AGEFOS PME et OPCALIA organismes paritaires collecteurs agréés généralistes (possibilité de diagnostic ressources humaines et financement de la formation + aides aux entreprises), CGPME, FFB/CAPEB, MISSION LOCALE, SIAE Structures d'Insertion par l'Activité Economique (Interval, Arc 41, Polyval), ETTI, CONSEIL GENERAL, CONSEIL REGIONAL</li> </ul>
<b>Quand</b>	Avril 2013
<b>Comment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Plaquette de communication + newsletter biannuelle. L'objectif est d'informer des différents dispositifs existants.</li> <li>*Encart sur le site de la CCCL.</li> <li>*Diriger vers un numéro unique, la CCCL par exemple.</li> <li>*Agent de la CCCL accueille, conseille et/ou dirige le demandeur : engagement via charte signée entre les différents partenaires.</li> <li>*Réunion trimestrielle entre partenaires pour reprendre les dossiers élucidés ou non.</li> <li>*Blog avec mise en relation simple.</li> <li>*Informar sur les obligations légales et possibilités de mise en réseau des acteurs</li> <li>*Déteeter les besoins de reconversion du personnel</li> <li>*Communiquer sur les ressources avec listage des aides.</li> <li>*Proposer des formations ou journée d'information et une journée complémentaire à la semaine de formation au sein de la Communauté de communes.</li> <li>*Informar les chefs d'entreprise puis les salariés sur les possibilités de reconversion (bilan de compétence, formation DIF et congé annuel de formation) via une communication écrite et des réunions d'information.</li> <li>*Possibilité de créer sur le site une foire aux questions.</li> </ul>
<b>Où</b>	La communauté de Communes du Cher à la Loire
<b>Pourquoi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Eviter les licenciements.</li> <li>*Faciliter le développement.</li> <li>*Informar sur les différents dispositifs d'aide au financement.</li> <li>*Anticiper les situations de crise ou difficultés RH.</li> <li>*Favoriser l'embauche.</li> <li>*Développer les compétences afin que la reconversion puisse être un atout pour accéder à un emploi.</li> </ul>

Tableau 78: Analyse thématique: cellule de soutien économique et de reconversion

	<b>BOURSE DE L'EMPLOI ET DE STAGE</b>
<b>Quoi</b>	<p>*Bourse de l'emploi : identifier les besoins sur le territoire en termes de main-d'œuvre : profils recherchés par les entreprises, y compris pour le travail à temps partagé. Pour tout public.</p> <p>*Bourse des stages : identifier les entreprises volontaires.</p>
<b>Qui</b>	<p>*Entreprises de - de 20 en priorité. *Les salariés. *Les demandeurs d'emploi. *Les scolaires.</p>
<b>Quand</b>	A partir Avril 2013 et ce pendant toute l'année
<b>Comment</b>	<p>*Phase de communication : radio, flyer, mail, courrier, bulletin municipaux, syndicats employeurs, collèges, lycées, journaux locaux, plaquette dans toutes les boîtes aux lettres ... *Un numéro dédié au départ et en 1<sup>ère</sup> étape. *Création d'un blog. Exemple de méthode : Créer un questionnaire de profil de poste pour communiquer sur internet,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ère étape : informer les entreprises de cette bourse d'emploi locale</li> <li>• 2ème étape : mise en relation avec Pôle emploi pour la définition des besoins et par conséquent du profil de poste. définir le besoin juste par rapport aux questionnaires si l'entreprise ne veut pas passer par Pôle Emploi.</li> <li>• 3ème étape : l'offre d'emploi sera reçue en ligne et mis en ligne sur le site internet sur les sites de pôle emploi et de la CCCL.</li> <li>• 4ème étape : suivi de l'offre par la CCCL : la CCCL contacte l'Entreprise pour savoir si l'offre est pourvue et transmet l'information à Pôle emploi (mensuel).</li> </ul> <p>La transmission des candidatures : la CCCL est une boîte aux lettres et transmet à l'entreprise sans filtrage. Il faut informer les entreprises qu'il n'y a aucune présélection.</p>
<b>Où</b>	<p>*La Communauté de communes du Cher à la Loire *Les mairies</p>
<b>Pourquoi</b>	<p>*Accompagner les recrutements des entreprises. *Favoriser l'émergence des offres d'emplois sur le territoire. *Favoriser la rencontre avec des publics demandeurs : entreprises avec demandeurs d'emploi et scolaires.</p>

	<b>TOURISME D'ENTREPRISE / FORUM TERRITORIAL</b>
<b>Quoi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Valoriser les métiers de l'artisanat.</li> <li>*Valoriser les métiers du territoire.</li> </ul>
<b>Qui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Les scolaires</li> <li>*Les parents</li> <li>*Les demandeurs d'emploi</li> <li>*Les habitants</li> <li>*Partenaires : <i>faire fiche profil de chacun</i> : CCCL, CGPME, FFB/CAPEB + AUTRES SYNDICATS, CMA, OPCA, MISSION LOCALE, SIAE Structures d'Insertion par l'Activité Economique (Interval, Arc 41, Polyval), ETTI, POLE EMPLOI.</li> </ul>
<b>Quand</b>	<p>Octobre 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Le vendredi après-midi + le samedi toute la journée, par exemple le 4 et 5 octobre.</li> </ul>
<b>Comment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*« Fête de l'artisanat »</li> <li>*En amont, début d'année 2013, enquêter les artisans pour les informer et inscrire ceux qui voudront participer : Communiquer sur l'évènement, Cibler les scolaires pour faire passer l'information auprès des parents, Animation, Coordination, Quelques stands à l'extérieur</li> <li>Stands partenaires</li> <li>Ateliers métiers organisés par les artisans ces 2 jours-là : Débats, Témoignages, Diffuser des demandes de candidatures pour présenter les métiers aux entreprises pour visite d'entreprise ou présentation des métiers aux collèges,</li> <li>*Exposition itinérante suite à la fête de l'Artisanat</li> </ul>
<b>Où</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*A l'Espace Culturel de Montrichard.</li> <li>*Dans les collèges, dans les entreprises.</li> </ul>
<b>Pourquoi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Favoriser la rencontre des publics.</li> <li>*Faire découvrir les métiers.</li> <li>*Favoriser le recrutement.</li> <li>*Pour les entreprises, se faire connaître auprès des habitants et des établissements scolaires.</li> <li>*Attirer les clients, la main-d'œuvre.</li> <li>*Favoriser, encourager des prises de rendez-vous.</li> <li>*Développer la notoriété des entreprises présentes.</li> <li>*Promouvoir le travail des groupes de GPEC-Territoriale.</li> <li>*Faciliter l'embauche prévisionnelle.</li> </ul>

Tableau 79: Analyse thématique: Bourse de l'emploi et des stages, tourisme d'entreprise, forum territorial

### **II.3. Groupe 3 : « Proximité des formations et adaptation des compétences »**

#### **Notes d'observation:**

*La problématique de la mobilité a été largement exprimée par la population et les entreprises. Les difficultés de déplacement dues au coût, à la perte de temps et au remplacement de ceux qui partent en formation, ont été systématiquement relevées.*

*Un choix plus large et des modalités de formation mieux adaptées aux besoins ont été aussi évoqués et adoptés.*

Les axes de travail relatifs à cette thématique sont :

Axe 1- Favoriser la formation sur le territoire (plateaux techniques mobiles, décentralisation des formations, etc.)

Axe 2- Mettre en place un système de job rotation pendant les absences des salariés pour motif de formation.

La méthode de travail de ce groupe est différente de celle des deux premiers. Dans ce groupe, il n'a pas été adopté la méthode des **QQCOQ** pour comprendre et explorer les actions à mettre en place. Les travaux se sont déroulés donc différemment mais restent cohérents avec les objectifs assignés au groupe. Ainsi après des échanges sur la POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi) les membres du groupe ont décidé de réfléchir sur comment faire bénéficier la POE aux demandeurs d'emploi du territoire. Pour répondre à cette question, le groupe a convenu qu'étant entendu que les besoins n'allaient pas représenter une grande demande et risquaient d'être éparpillés sur de nombreux métiers, Il serait plus judicieux d'explorer le développement d'unités artisanales formatrices sur le territoire. Un tel dispositif a permis de conserver l'objectif de proximité dans la formation qui a été assigné au groupe. A partir de ce dispositif, certains artisans ont été intéressés pour former techniquement des salariés ou des demandeurs d'emploi. En effet, ces entreprises artisanales ont l'équipement et le savoir-faire technique nécessaires à de telles formations. Le groupe a donc décidé d'explorer cette piste qui a permis à tout le monde (les entreprises locales, le territoire, les demandeurs d'emploi et salariés) d'être « gagnants ». Cette proposition étant retenue, une professionnalisation des artisans volontaires au métier de formateur s'est mise en place sur le

territoire. Pour les entreprises inscrites dans ce dispositif d'« artisan formateur », l'outil technique de l'entreprise sert d'outil pédagogique.

L'idée d'avoir des « artisans formateurs » est novatrice à plusieurs titres. En effet, ce dispositif permet :

- Un positionnement nouveau de l'artisan, qui devient, en complément de son métier initial, un formateur. C'est le cas déjà pour des artisans isolés mais ce statut n'est aujourd'hui ni répandu ni valorisé. Cependant, le statut d'artisan formateur est à distinguer de celui de maître d'apprentissage.
- Il serait désormais possible d'avoir des séquences de formation liées à des compétences, détachées des référentiels d'examen. La modularisation serait donc pleinement appliquée et donnerait un véritable gage d'opérationnalité pour les bénéficiaires.

**Quant aux bénéficiaires** il peut s'agir:

- Des salariés dans le cadre de leur plan de formation ou dans le cadre du DIF (avec une prise en charge financière par leur OPCA),
- Des demandeurs d'emploi dans leur qualification initiale ou dans leur pré-qualification dans le cadre de POE individuelle.
- Des salariés des collectivités du territoire (par exemple : employés communaux pour des formations courtes en maçonnerie, paysage, *etc.*) dans le cadre de leur formation continue.

**S'agissant des artisans concernés** il n'y a pas de distinction liée aux métiers ni au secteur d'activité. Chaque artisan de la Communauté de communes sera informé de la possibilité qui lui est offerte de pouvoir devenir formateur. A cet effet une sensibilisation des artisans est organisée. Cette sensibilisation passe par la création d'un support. L'objectif de ce support est d'informer l'artisan de cette démarche et de lui donner envie d'en savoir plus. Certains points figurent sur ce document :

- Valorisation de l'importance de transmettre son savoir.

- Interpellation sur la possibilité de développer un savoir-faire complémentaire en devenant formateur,
- Information sur la rétribution financière dont l'artisan bénéficiera en dispensant cette formation.
- Description du public pouvant être concerné par la formation,
- Mise en avant du cadre de la démarche territoriale sur la Communauté de communes.

Un point est fait d'ores et déjà sur les thèmes sur lesquels les artisans pourront intervenir en fonction de leurs compétences, les motivations à devenir artisan formateur, l'organisation de l'entreprise de formation durant le temps de formation, la capacité d'accueil de l'entreprise, la prise en charge financière des matières premières dédiées et du temps consacré à former (FAF, OPCA, Pôle emploi...), le cadre juridique, la certification de la nouvelle compétence pour les artisans concernés, la préparation préalable de l'artisan, la formation de formateur (pédagogie, monter une séquence de formation, transmettre, valider, *etc.*). Ces questionnements ont fait l'objet d'un mémento en direction des artisans intéressés et pourraient aider les accompagnateurs du dispositif à programmer les démarches individuelles et collectives.

### **L'action de « job rotation » dans le cadre de la GPEC-Territoriale**

Malgré les intérêts potentiels que pourraient revêtir la formation professionnelle continue pour les entreprises, très peu de TPE envoient leurs salariés en formation professionnelle. En effet, dans les TPE, en raison de plusieurs freins à la mise en œuvre des démarches de formation continue<sup>84</sup> et du faible effectif du nombre des salariés, les dirigeants ont souvent des difficultés à envoyer leurs salariés en formation de peur d'arrêter le fonctionnement de l'entreprise. L'action de « Job rotation » a pour but de permettre aux entreprises de laisser partir leurs salariés en formation après une préparation en amont du remplaçant demandeur d'emploi. Sur le principe du job rotation, les trois parties : entreprise, demandeur d'emploi et salarié, sont gagnantes. Car l'entreprise peut continuer son activité pendant l'absence de son salarié parti en formation et bénéficie au retour de celui-ci d'un salarié plus formé. Le salarié monte en compétences à travers la formation qu'il a suivie. Le demandeur d'emploi acquiert ou complète son expérience professionnelle et développe ainsi son employabilité.

---

<sup>84</sup> Dont une typologie est faite par Alphonse-Tilloy, *et al.*, (2012, p. 80) et Houessou, (2014)

En parallèle à ces ateliers, une soirée « parlons artisan » a été organisée le 08 novembre 2012 afin de mobiliser les entreprises, les institutionnels sur le projet. Les soirées « parlons artisan » sont des soirées organisées régulièrement par la CMA 41 sur des thèmes variés et dans divers territoires. Elle a pour objet de présenter et de développer un thème aux chefs d'entreprise artisanale et surtout de faire intervenir les artisans sur le thème de la soirée. L'intervention des artisans prend différentes formes en fonction des thématiques et du lieu où se déroule la soirée. Dans le cas de la soirée « parlons artisan » organisée dans le cadre de cette GPEC-Territoriale et animée par un collègue et nous, elle s'est déroulée à la salle des fêtes de Montrichard<sup>85</sup> et a rassemblé 70 personnes. 9 artisans parmi lesquels 4 artisans leaders ont témoigné sur leur implication dans la démarche de GPEC-Territoriale, des retombées envisagées des actions, de leur collaboration avec les acteurs institutionnels, des dispositifs de RH dont ils bénéficient dans le cadre de cette GPEC-Territoriale et enfin de la mobilisation qu'ils souhaitent porter auprès de leurs pairs. Cette soirée a ainsi permis d'ouvrir les portes à d'autres entreprises du territoire et de les sensibiliser concrètement à la participation à la démarche de GPEC-Territoriale. En amont de la soirée, nous avons pris contact (par téléphone et par courriel) avec les entreprises qui devront témoigner lors de cette soirée. Nous avons rencontré les artisans qui devront intervenir lors de cette soirée afin de leur expliquer le contenu de celle-ci, son déroulement, et le rôle qu'ils devront jouer. Une fois cette préparation achevée avec les artisans leaders, la CMA 41 a validé les affiches et les invitations que nous avons rédigées pour cette soirée. Ces affiches et invitations ont été envoyées par courriel à toutes les entreprises de la CCCL. L'organisation s'est déroulée en collaboration avec la CCCL qui a retenu la salle de réunion et relayé l'information auprès des acteurs de son territoire. Les journalistes de la presse locale ont été invités à la soirée et un article est paru dès le lendemain de la soirée dans la presse locale.

#### **Notes d'observation:**

*La soirée a été un succès (messages internes, du président de la CMA 41 et de la responsable du projet, en date du 09 novembre 2012) et a porté beaucoup de fruits.*

*Une dizaine d'entreprises présentes à la soirée ont été convaincues du bien-fondé et de la nécessité de la démarche mise en place sur le territoire. Elles se sont inscrites pour intégrer les différents groupes de travail. Ainsi sept entreprises ont intégré l'accompagnement RH conduit par un collègue de la CMA 41 après cette soirée.*

---

<sup>85</sup> Ville principale du territoire et siège des différentes actions de GPEC-Territoriale de la CCCL.

*LA SOIRÉE « PARLONS ARTISAN » OU TOUTES AUTRES FORMES DE COMMUNICATION CONSTITUENT DE RÉELS FACTEURS DE MOBILISATION DES ACTEURS DU TERRITOIRE DANS LE CADRE D'UNE GPEC-TERRITORIALE.*

La GPEC-Territoriale de la CCCL ayant bénéficié de plusieurs sources de financement, des dispositions sont prises pour assurer la publicité des financeurs communautaires. Ainsi, chaque support de communication ou documents de synthèse (*power point*, atelier, compte-rendu, feuille de présence des acteurs, invitation, enquête, courrier, prospectus, *etc.*) affiche les logos de l'Europe, du FSE (Fonds Social Européen), de l'Etat, du Conseil Général. De même, pour souligner et faire connaître l'aspect partenarial de cette démarche, les logos ou sites des différents partenaires sont également inscrits sur les documents précités. Dans tous les cas, chaque intervention orale publique ou chaque communiqué et article de presse a fait l'objet d'un rappel de la contribution financière des différents financeurs et partenaires des actions.

Toutefois, des articles de presse ont quelquefois signalé, de façon irrégulière, cette contribution. Nous ne pouvons, hélas, maîtriser tous les articles qui paraissent dans la presse. Cependant nous avons fait remarquer cette irrégularité auprès des partenaires et pilotes. En cas d'irrégularité nous avons fait remarquer celle-ci aux partenaires et pilotes.

Il fallait faire très attention et s'assurer avant l'envoi de chaque document que celui-ci contenait tous les logos des financeurs et des partenaires. Ainsi un acteur n'a pas hésité à relever que son logo n'a pas été actualisé sur les documents. Un autre s'est plaint de l'absence explicite de son nom dans un journal alors qu'il a participé aux actions.

**Notes d'observation:**

Par exemple le message suivant évoque, sans équivoque, les conséquences qui peuvent découler d'une absence de nom ou de logo d'un partenaire à l'action sur un document :

*« Bonjour... En consultant la Revue X. n° 102 de juillet-août 2013, je suis tombé en page 9 sur un article intitulé : "Bois et forêt en Loir-et-Cher, l'emploi dans la filière Bois". Il est notamment mentionné dans celui-ci que " cette étude est le fruit d'une collaboration étroite et fructueuse entre institutions et territoires, la Maison de l'emploi du ..., les Communauté de Communes.... La CMA a piloté cette action à travers son programme "Mosaar" qui vise à fédérer les actions". Tout ceci est vrai, néanmoins j'aurais aimé que la Maison de l'Emploi de*



*l'Arrondissement de ... soit citée également car il me semble que nous avons largement contribué au travail réalisé dans cette filière et ce dès le départ du cahier des charges fixé par la DIRECCTE avec une présence régulière à Blois aux comités techniques et de pilotage et bien que nous soyons le territoire le plus excentré. Je te remercie de prendre en compte cette remarque à l'avenir afin que nous ne soyons plus oubliés.*

*Cordialement, Mr. X »*

Nous avons communiqué le message à la directrice du projet et sa réponse est la suivante :

*« Mr. X,*

*Désolée pour cet article qui ne vous cite pas... nous allons le signaler au journal en question mais tu connais « la presse », elle n'est pas toujours très rigoureuse ni contente d'être rappelée à l'ordre. Ils avaient bien tous les éléments et les partenaires pourtant...*

*Je ne sais combien de fois nous avons nous-mêmes CMA été cités comme CCI, ou nos projets attribués à d'autres etc... on a beau se fâcher tout rouge... je crois que c'est pire !!!*

*Bon surtout n'en prends pas ombrage, nous apprécions bien évidemment ce partenariat avec vous ...Bien à toi,*

*Madame X. »*

***Pour avoir présents à ses côtés dans la durée tous les acteurs, il est nécessaire de mentionner leur participation régulière dans le projet quel que soit ce que cela peut générer.***

***PILOTER UNE DÉMARCHE DE GPEC-TERRITORIALE, C'EST SAVOIR N'OUBLIER AUCUN ACTEUR AU RISQUE DE FAIRE DES MÉCONTENTES. CE CONSTAT N'EST PAS ISOLÉ. EN EFFET, DANS LES DEUX CAS DE GPEC-TERRITORIALE QUE NOUS DÉVELOPPONS DANS CETTE THÈSE LES TÉMOIGNAGES D'ACTEURS CONFIRMENT NOS PROPOS.***

### **III. Les actions de la GPEC-Territoriale sur le territoire de la CCCL**

Dix fiches actions résultent de ce travail. Ces actions sont soumises pour validation au comité de pilotage début de l'année 2013. Dans la conduite de ces actions, les pilotes sont désignés et des acteurs partenaires viennent en renfort pour accompagner le déroulement des actions.

Aussi des démarches de GPEC au sein des entreprises du territoire ont été mises en place

<b>ACTIONS</b>
Une information biannuelle des dispositifs d'aides financières aux TPE
Un système de job rotation pour le remplacement d'un salarié, parti en formation longue, par un personnel aux compétences équivalentes
Une offre de formation de proximité pour 5 stagiaires au minimum par session
Des formations pour mieux répondre aux appels d'offres
Une bourse de l'emploi et des stages pour le dépôt et le suivi de vos offres
Une passerelle d'orientation professionnelle pour la reconversion d'un salarié ou le recrutement et l'adaptation du poste de travail d'un travailleur handicapé
L'adhésion à l'association Cher à la Loire Entrepreneur 41 pour la promotion et la professionnalisation des métiers, la transmission des connaissances par la formation et l'accès à des services collectifs négociés
Une organisation de tourisme d'entreprise pour la découverte des métiers et savoir-faire
Un statut d'artisan formateur rémunéré pour la transmission des connaissances théoriques et pratiques
Une mutualisation RH, par la mise à disposition de personnels employés en CDI par l'association Métiers partagés

**Tableau 80: Actions issues de la GPEC-Territoriale de la CCCL**

## **IV. Analyse du cas à partir de la théorie interactionniste**

Le premier cas que nous avons exposé dans cette réflexion sur la construction d'une GPEC-Territoriale est relatif à la démarche mise en place sur le territoire de la CCCL. Pour analyser cette démarche et tirer des conclusions quant au processus de construction d'une GPEC-Territoriale, nous avons choisi de nous appuyer, entre autres, sur le courant interactionniste. C'est notamment les phases : définition de la situation, attribution des rôles et interaction en face-à-face qui vont faire l'objet de cette analyse.

### **IV.1. La définition de la situation**

La définition de la situation est récurrente et se fait continûment au fur et à mesure que des acteurs nouveaux intègrent la démarche. En effet, nous avons noté lors de la première réunion entre la CMA 41 et la CCCL, une définition de la situation laquelle a conduit à l'identification d'un problème. Cette définition est obtenue à la suite d'ajustements et d'influences réciproques entre les deux acteurs présents. Nous avons noté cette définition conjointe des deux acteurs qui, très rapidement, ont pris conscience que la démarche ne pouvait être menée entre eux seuls. L'établissement d'une première liste des acteurs identifiés par ces deux acteurs originels fut fait. La CMA 41 a pris l'initiative d'envoyer un message électronique aux différents acteurs identifiés afin de les solliciter à rejoindre le groupe lors d'une prochaine réunion dont la date est proposée par un sondage via Doodle. La date retenue après ce sondage est celle adoptée par la majorité des votants mais pas seulement... Il a fallu tenir compte de la disponibilité des acteurs dits principaux ou indispensables.

#### **Notes d'observation:**

*Nous avons envoyé un mail à tous les futurs acteurs identifiés qui pourront rejoindre l'action sur le territoire en considérant le choix de la majorité des votants. Or il se fait que cette date retenue qui correspond à la majorité des votants n'était pas favorable à l'un des élus qui aux dires de la responsable du projet au sein de la CMA 41 avait jugé nécessaire et encouragé la mise en œuvre de cette démarche sur le territoire.*

*« C'est dommage que cet élu ne puisse pas être à la réunion, il fait partie des pionniers de la démarche, sa présence me semble indispensable et la date ne devrait pas être retenue sachant que cet élu serait absent » (un acteur de la GPEC-Territoriale).*

*Nous étions obligé d'entrer en contact avec cet élu pour le laisser choisir la date qui lui convenait particulièrement alors même que celle-ci ne remportait pas la majorité des voix des sondés. Une fois la nouvelle date retenue avec l'élu, nous avons renvoyé un autre mail à tous les acteurs afin de leur communiquer la nouvelle date. Ce nouveau mail a créé un malaise général et plusieurs acteurs ne comprenaient pas pourquoi la date a été changée alors même qu'ils n'avaient pas choisi celle-ci lors du vote.*

***Tout s'est organisé autour d'un seul acteur jugé « principal » dans la démarche. Pour ne pas frustrer un acteur, on en frustre d'autres. Des réorganisations/adaptations semblent nécessaires...mais tous les acteurs n'ont, sans doute, pas le même « poids » dans le projet.***

***LA PRISE EN COMPTE DES ATTENTES D'UN ACTEUR PEUT CHANGER COMPLÈTEMENT LE COURS DES CHOSES. CETTE SITUATION RAPPELLE LE JEU DE POUVOIR OU LE JEU DES ACTEURS DANS UNE ORGANISATION.***

Lors de la réunion qui a réuni six nouveaux acteurs et plusieurs autres invités, les choses ont évolué, notamment en ce qui concerne la définition de la situation. Mais cette définition de la situation a été stabilisée.

#### **Notes d'observation:**

Lors de la réunion d'ouverture de la démarche à de nouveaux acteurs, nous avons noté les dialogues qui suivent :

- *Pouvez-vous nous rappeler le contexte et de quoi il va s'agir ? (un chef d'entreprise)*
- *Oui bien sûr. Nous allons réfléchir ensemble et construire ensemble une GPEC Territoriale (CMA 41).*
- *Et c'est quoi une GPEC Territoriale ? (une entreprise leader) ?*
- *Il faut qu'on identifie les emplois et les compétences dont vous aurez besoin demain, il faut mettre en place les actions utiles pour atteindre ces objectifs. Nous avons réfléchi à la question avec la CCCL et votre contribution nous semble essentielle (CMA 41).*
- *Mais si vous pensez qu'aux entreprises qu'allons-nous faire des habitants du territoire surtout si on voit la pyramide des âges (une structure d'emploi sur le territoire).*

- Ah oui vous avez raison nous allons intégrer cet aspect et faire une enquête population (CMA 41 et CCCL).

- Qui va procéder à cette enquête ? Je ne crois pas que la CMA 41 puisse encore s'en charger, peut-être confier l'enquête à un cabinet indépendant ? (Un financeur du projet)

- Pourquoi pas confier l'enquête à l'observatoire du blésois ? (Un cabinet de conseil).

- Mais attention de ne pas reprendre ce qui a déjà été fait par ailleurs sur le territoire et éviter les doublons (CMA 41 & CCCL).

***Tous les entrants après cette date acceptent les règles du jeu déjà définies et n'ont plus de marge de manœuvre pour modifier complètement la définition de la situation. Ils ont pu néanmoins faire des amendements pour une élaboration plus complète du contenu de la situation.***

***CE PHÉNOMÈNE RAPPELLE CELUI EXPLIQUÉ DANS LA THÉORIE DE L'INTERACTION SYMBOLIQUE. UNE FOIS STABILISÉE, LA DÉFINITION DE LA SITUATION EST TRÈS PEU MODIFIABLE, EN TOUS CAS, POUR LES ACTEURS. D'OÙ L'IMPORTANCE D'UNE BONNE ET JUDICIEUSE DÉFINITION DE LA SITUATION POUR NE PAS FAILLIR AUX AMBITIONS DU PROJET.***

De la définition initiale de la situation, les acteurs et nous sommes passés à une nouvelle reconfiguration, une nouvelle problématisation, de nouveaux ajustements de la définition de la situation. Ce phénomène est récurrent au fur et à mesure que de nouveaux acteurs entrent dans le processus. Toutefois après l'entrée de la majorité des acteurs et de ceux jugés essentiels par le pilote, la définition de la situation est décidée par la CMA 41 comme étant stabilisée et les règles à suivre fixées.

## **IV.2. L'attribution des rôles**

Le deuxième volet de notre analyse de ce cas sur la base de la théorie de l'interactionnisme symbolique est l'attribution des rôles. Pour attribuer les rôles, l'acteur pilote se doit de connaître les attentes de tous les acteurs présents dans le projet et de faire connaître aux acteurs les siennes. L'attribution des rôles est faite conjointement par les acteurs lors d'un comité de pilotage mais sous la supervision de la CMA 41. La préparation de ce comité de

pilotage s'est déroulée en plusieurs temps. A la CMA 41 nous avons préparé un document Power Point synthétisant l'objet de la démarche de GPEC-Territoriale, les acteurs identifiés, les missions et les résultats escomptés et les différentes phases envisagées. Ce document a été validé par la CMA 41 et par la CCCL et nous avons préparé un ordre du jour pour une séance de réunion. Le schéma adopté pour cette réunion est simple : la CMA 41 présente la cadre général du projet qui a son ancrage dans le programme MOSAAR (directrice des services CMA 41), ensuite les objectifs de la GPEC-Territoriale, la démarche méthodologique et l'état de l'avancement envisagé pour les travaux sont présentés par nous, enfin les échanges sont ouverts aux participants sur les différents points abordés.

Afin de connaître les attentes des acteurs, une demande de renseignements a été envoyée à tous les acteurs pour qu'ils décrivent pourquoi ils participent à la démarche, ce qu'ils attendent du projet et les contributions qu'ils pourraient apporter à la démarche globale. Une compilation des réponses est faite et nous l'avons présentée dans un document distribué aux membres du comité de pilotage. Sur la base de ce document et des attentes globales du projet la répartition des rôles fut effectuée. Cette répartition des rôles est validée et chaque acteur a eu à cœur de remplir le rôle qui lui incombe dans l'intérêt de tous. Cette répartition des rôles fait aussi allusion au fonctionnement dans un réseau. En effet, dans un réseau, *chacun s'est ce qu'il a à faire et c'est parce qu'il le fait au nom de tous que le réseau tient*. Le respect du rôle de chaque acteur n'est pas sujet à sanction en cas de défaillance, mais chaque acteur est sensibilisé sur l'importance de sa contribution et sur l'espoir que le territoire porte en lui. Un espace collaboratif est mis en place pour permettre à tous les acteurs impliqués dans la démarche de suivre l'avancement des actions de manière transversale. Assumer son rôle dans la démarche consiste pour l'acteur à être pilote (ou partenaire) d'une action, à mobiliser d'autres acteurs complémentaires qu'il juge essentiel pour la bonne conduite de l'action collective, à mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires, à planifier les dates et fréquences de réunion, à faire un état des lieux régulier des travaux et à alimenter l'espace collaboratif. Bien évidemment tous les acteurs et leurs missions sont coordonnés par la CMA 41 qui devient, de fait, *un « super manager »* à la tête d'une structure qui mobilise beaucoup d'acteurs. C'est la CMA 41 qui est garante auprès des financeurs initiaux du projet, du devenir des actions, de leur crédibilité et de leur réalisation. Pour continuer à avoir des financements pour d'autres démarches de GPEC-Territoriale, la CMA 41 doit montrer son savoir-faire dans la bonne conduite du projet, dans la bonne gestion des ressources et dans

l'efficacité des actions. Voici par exemple un tableau récapitulatif de la répartition des rôles à partir des fiches actions établies.

<b>Actions à déployer</b>	<b>Pilote (s)</b>	<b>Partenaires associés</b>
Mise en place d'une bourse locale de l'emploi et de stages	Communauté de communes	CMA 41/Pôle Emploi
Animation de tourisme d'entreprise	Communauté de Communes	CMA 41/CLE 41 /Collèges-lycée/Mission locale
Cellule de reconversion	CMA 41	Communauté de communes/CAP Emploi/Pôle Emploi
Mutualisation d'emplois	Métiers Partagés	CMA 41/Communauté de communes
Information régulière des intermédiaires locaux de l'entreprise	CMA 41	Communauté de communes
Accompagnement aux appels d'offres	CMA 41	
Promotion des aides au développement (ARDAN, CAP Artisanat)	CMA 41	ARDAN
Mise en place d'un job rotation	CLE 41	Communauté de communes/CMA 41/Pôle Emploi
Délocalisation des formations	CMA 41 /Communauté de communes	Organismes de formation
Artisans formateurs	CLE 41	Communauté de communes/Pôle Emploi/OPCA/ML/CMA 41

**Tableau 81: Répartition des rôles entre les acteurs.**

L'attribution et l'acceptation des rôles dépendent de la connaissance des acteurs, de leur légitimité au regard des autres acteurs et de leur champ de compétences au regard de l'action à conduire. L'interaction est au cœur de cette négociation/acceptation des rôles car accepter un rôle implique des obligations qui incombent à son titulaire. L'auteur peut être amené à refuser un rôle qui lui est, *a priori*, attribué par les autres acteurs. En cela nous avons analysé le processus qui peut conduire un acteur à accepter son rôle dans la démarche de GPEC-Territoriale. Ainsi après identification des acteurs potentiels et de leur rôle l'extrait suivant est envoyé par e-mail pour requérir les accords escomptés :

*« Vous êtes pressentis (es) ou avez accepté de piloter un groupe de travail pour mettre en œuvre une action dans le cadre de la démarche de GPEC-Territoriale. Nous vous invitons à bien vouloir nous faire part grâce au sondage suivant, de vos disponibilités pour réunir les pilotes d'actions à l'occasion d'un comité de pilotes. Cette réunion aura pour objectif de convenir de la méthodologie quant au pilotage des actions de GPEC-Territoriale, d'établir la liste des acteurs pilotes et partenaires associés, d'établir le retro planning des principales échéances et d'hiérarchiser ces actions par priorité. Pour mémoire, vous trouverez, ci-jointe, la répartition des pilotes par actions, qui s'esquissent à ce jour avec les partenaires qui pourraient être associés » (CMA 41).*

La réponse de l'une des structures destinataires du message montre que chaque acteur se positionne en fonction de paramètres que le pilote principal peut ignorer comme en témoigne la réponse suivante :

*« Il semble qu'il y ait un malentendu : j'ai positionné la structure X dans tout le domaine ..., c'est-à-dire dans les 6 actions retenues dans ce domaine... or nous ne sommes répertoriés que dans 3 actions !!! Vous pouvez compter sur nous. En outre, j'ai engagé ma structure en tant que partenaire et non pilote ... d'où mon absence de réponse à votre précédent mail, Bien cordialement ».* (Une structure impliquée dans la démarche de GPEC-Territoriale).

Après réception de cette réponse et d'autres du même genre, la CMA 41 a reconfiguré les acteurs et les rôles qui pourraient leur être assignés. L'analyse des documents des structures et des interventions des acteurs lors des réunions nous éclaire sur le processus de positionnement de chaque acteur dans son rôle.

En effet, pour les acteurs institutionnels, certains acceptent un rôle qui entre dans leurs missions de fonctionnement traditionnelles. Dans ce cas, le rôle ne leur ajoute, en principe,



pas de charge en ressources supplémentaires. D'autres acteurs acceptent le rôle parce qu'ils espèrent trouver, par ce biais, des financements futurs pour leur structure. Dans ce cas, les actions pourraient être financées et permettre la pérennisation de ladite structure. D'autres acteurs enfin se positionnent pour se faire connaître et espérer des « retours sur investissement » auprès des autres partenaires.

S'agissant des entreprises, l'acceptation des rôles est pour elles une manière de se faire entendre des institutionnels, de gagner des parts de marché, d'exprimer leurs mécontentements quand elles en ont et d'actionner les leviers pour leur développement.

Quel que soit l'acteur considéré, nous remarquons que le positionnement volontaire ou l'acceptation du rôle est le fruit d'une stratégie raisonnée sur les choix présents et à venir (Rojot, 2005).

#### **IV.3. L'interaction en face-à-face.**

C'est dans les groupes de travail et dans les rencontres entre certains acteurs pris isolément que nous avons choisi d'analyser les interactions en face-à-face. Nous prenons pour base de collecte des observations quatre comités de pilotage, trois comités techniques et dix-huit réunions de groupes entre entreprises et organismes institutionnels. Pour procéder à ces analyses, nous avons pris en compte notre immersion en tant que participant dans chacun des groupes, ateliers et réunions. Ainsi les résultats ont pour supports les notes écrites, les observations des acteurs travaillant, le souvenir de notre mémoire pour revivre les scènes et quelques photos prises durant notre temps d'immersion. Ce qui est frappant dans les différents ateliers c'est la disposition des participants. Les chaises et tables sont toujours positionnées en forme circulaire, rectangulaire ou en forme de « U ». L'objectif visé à travers ce positionnement est précisé par la CMA 41 et la CCCL : *Nous voudrions que tous les acteurs puissent se regarder en face-à-face lorsque nous travaillons. Cela donne un air de convivialité et de travail coopératif* (CMA 41). Evidemment en disposant ainsi les acteurs, autour de la table, personne ne peut parler sans tenir compte du regard des autres et personne ne peut intervenir en faisant fi de la présence des autres. Il y a comme un effet de formatage réciproque des acteurs et un besoin de ne pas *perdre la face*. Chacun fait attention à l'autre et peut porter des jugements sur l'attitude de son voisin. Par exemple nous avons noté quelques comportements et réactions :

### Notes d'observation :

*Lors d'une réunion, le représentant d'une institution administrative qui participait à l'atelier se contentait de lire ou en tout cas n'a de cesse d'avoir son regard et ses doigts fixés sur son Smartphone. Il suivait et écoutait à peine les propos des intervenants.*

*Après la réunion, plusieurs acteurs ont relevé ce comportement qu'ils ont jugé peu respectable et ont tiré comme conclusion le désintérêt que cet acteur « étourdi » porte au projet. Après cet incident, la sanction fut immédiate : aucun rôle propre n'a été attribué à cet acteur. Et même si les membres du groupe ne l'ont pas exclu, ils estiment que cet acteur n'est pas sérieux dans son comportement et est peu porté vers l'action du programme. De même un comportement similaire était remarqué chez un autre acteur et de fait, aucun rôle de conduite d'action ne lui a été attribué, non plus.*

*NOUS POUVONS CONCLURE DE CES OBSERVATIONS QU'IL Y A UNE FORME D'AUTO CENSURE DES MEMBRES QUI NE SE MONTRENT PAS INVESTIS DANS LE PROJET. SES PAIRS NE LUI ACCORDENT PLUS DE CRÉDIT. POUR NE PAS PERDRE LA FACE, LE COMPORTEMENT DES ACTEURS EST CONDITIONNÉ PAR LA PRÉSENCE DES AUTRES ACTEURS ET CHACUN JOUE À SE MONTRER LE PLUS ENGAGÉ ET LE PLUS PROPICE POSSIBLE À FAIRE ÉVOLUER LE DISPOSITIF.*

L'interaction dans les groupes a son effet même au-delà des réunions en présentiel. En effet, les comportements « exemplaires » requis lors des ateliers du fait du regard des autres acteurs, se poursuivaient dans la conduite des actions : mails, relance, engagement d'actions, conduite des rôles et missions, etc.

Le pilote d'une GPEC-Territoriale doit savoir utiliser, à bon escient, les interactions en face-à-face mais aussi la continuité de ces interactions en dehors du cadre formel des réunions.

## **Synthèse de la section 1**

La construction des actions de la GPEC-Territoriale dans le 1<sup>er</sup> cas, s'est réalisée en plusieurs étapes. D'abord, un travail collaboratif des acteurs réunis en groupe a permis d'identifier des problématiques issues du diagnostic établi dans la phase préalable des enquêtes. Ainsi les entreprises et les institutionnels ont réfléchi chacun dans un groupe séparé sur les problématiques et ont proposé des pistes de solutions envisageables. Ensuite, lors d'une réunion de confrontation de leurs idées dans un groupe mixte, un récapitulatif des problématiques et des solutions envisageables est acté. Les acteurs ont alors défini des axes thématiques qui permettraient d'approfondir les problématiques et les solutions possibles à retenir. Il s'agit d'axes thématiques obtenus sous consensus.

Les axes thématiques sont abordés dans d'autres groupes de travail composés à la fois d'entreprises et d'institutionnels. Ces groupes ont eu pour mission de décliner en actions concrètes les solutions envisagées et de proposer une hiérarchisation de celles-ci. Des acteurs pilotes de chacune des actions ont permis la bonne conduite de ce qui est mis en place en partenariat avec les autres acteurs.

Nous avons analysé dans cette section, à partir de la théorie interactionniste, le processus de construction d'une GPEC-Territoriale en recourant notamment aux concepts : situation, attribution de rôles, interaction en face-à-face. Ces interactions se sont manifestées au-delà des groupes à travers artéfacts et divers moyens de communication. Nous avons observé et souligné une plus forte intensité d'interactions entre les institutionnels notamment pour retenir les orientations, la trajectoire et le contenu à apporter à chaque action.

La théorie de la traduction, également mobilisée dans l'analyse des données de ce cas, a permis de comprendre l'importance des inscriptions et de leur traduction pour les acteurs présents ou impliqués dans la démarche. Il y a eu un établissement de petit lexique de termes utilisés et des ateliers de formation sont mis en place pour permettre à tous les acteurs d'avoir une connaissance semblable sur les actions et leur contenu. Les entreprises ont pu, par le travail collaboratif dans ces divers groupes, se rapprocher des institutionnels et chaque groupe d'acteurs s'est habitué aux différents signes et langages utilisés. Ce procédé a facilité la construction des actions. Ces résultats seront utilisés dans l'analyse de la construction des actions dans le second cas de notre thèse. Cette construction est présentée, ci-après.

## **Section 2. La construction des actions dans le 2<sup>ème</sup> cas**

Les actions sont construites sur la base des analyses des résultats produits par les deux études : étude prospective à l'horizon 2015-2020 et étude auprès des entreprises. Des ressources documentaires versées par d'autres acteurs tels que Pôle emploi et les organismes professionnels ont servi également dans la construction de ces actions. Comme dans le premier cas, des entreprises et des institutionnels sont présents dans la construction des actions.

En abordant ce cas, nous notons déjà des ressemblances et surtout des dissemblances entre le premier et le second cas. En effet, l'échelle de l'action dans le premier cas est une Communauté de communes et l'échelle de la GPEC-Territoriale dans le second cas est un département. Nous avons donc une différence d'échelle en ce qui concerne l'étendue de celle-ci. En conséquence, les acteurs, notamment les entreprises, sont situées à des distances plus grandes les unes des autres et le lieu de réunion de la plupart des groupes se situant à la CMA 41, plusieurs entreprises se retrouveraient plus loin de ce lieu. Quels impacts cette situation peut avoir sur la construction des actions ? Ensuite dans le second cas, le nombre d'institutionnel ayant un champ de compétences en lien avec la filière Bois est plus élevé. A ce sujet nous posons comme question : au vu des résultats dans le premier cas, la gestion des interactions et les intensités de ces interactions entre ces acteurs seront-elles aussi complexes que dans le premier cas ? Aussi, la filière est constituée de plusieurs maillons avec des typologies spécifiques par entreprise et par acteur. Quelles influences cette situation peut-elle avoir dans la construction des actions ? Ces différentes questions énumérées, nous servent pour aborder le terrain.

Pour analyser cette construction nous adoptons, comme dans le premier cas, une méthodologie de participation et d'observation. Notre participation et nos observations se déroulent essentiellement dans les lieux de rassemblement : atelier, comité technique, comité de pilotage, atelier de formation, *etc.*

Pour atteindre ces objectifs, nous avons mobilisé aussi les théories de l'interaction et de la traduction avec les différents concepts retenus dans le premiers cas.

Deux phases qualitatives peuvent être identifiées dans notre présentation. Ensuite, nous ferons, comme dans le premier cas, un exposé et une analyse de la construction des actions à partir des théories de l'interaction et de la traduction.

## **I. Première phase qualitative**

Comme dans le premier cas, cette étape se déroule en atelier : comité technique (COTECH) et comité de pilotage (COFIL). Plusieurs réunions ont permis aux membres du COTECH d'analyser les résultats de l'enquête auprès des entreprises et de l'étude prospective à l'horizon 2015-2020 sur la filière Bois. L'analyse est faite à partir du dépouillement de l'étude et des questions qui peuvent être posées au fur et à mesure de l'évolution des réunions. Ensuite des problématiques qui émergent de l'étude auprès des entreprises (achat, formation, qualification, compétence, investissement, production, labels, *etc.*) sont identifiées. Des solutions potentielles qui peuvent être retenues sont proposées. Enfin un COFIL organisé à la suite des différents COTECH a permis de valider les orientations (problématiques et solutions possibles) et de proposer une synthèse. Nous avons co-animé les différentes réunions avec un collègue de la CMA 41. Lors de ce COFIL de restitution des problématiques et solutions envisageables, nous avons présenté l'étude globale menée auprès des entreprises de la filière Bois et les résultats qui en découlent afin de recueillir, le cas échéant les amendements de la part des membres du COFIL. De même le directeur d'Arbocentre a été invité pour présenter l'étude prospective qu'il a menée sur la filière Bois.

### **Notes d'observation:**

*La présentation d'Arbocentre a fait l'objet de vives discussions sur certains points notamment sur les scénarii qui envisageaient les besoins en recrutement. Mais le directeur d'Arbocentre a tenu à maintenir ses estimations en affirmant qu'il fallait opter pour des choix ; certes discutables mais qui demeurent des choix raisonnés. Selon le directeur une fois la méthodologie adoptée et les scénarii envisagés, il faut en tirer les conclusions pour continuer l'action.*

*Le comportement du directeur des études nous semble judicieux car ne pas choisir un scénario s'est prendre le risque de l'impasse. Surtout quand le scénario choisi est celui qui est médian entre tous les scénarii proposés par les études du PIPAME et du PPRDF.*

*SAVOIR IMPOSER SON CHOIX D'ORIENTATION PEUT ÊTRE UTILE POUR DÉBLOQUER DES SITUATIONS DANS LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC-TERRITORIALE.*

**Notes d'observation:**

*Dans le cas de la filière Bois, il n'y a pas eu d'entreprises dans les phases de dépouillement et d'analyse des enquêtes. La participation des entreprises s'est faite davantage dans la deuxième phase qualitative.*

*Dans ce groupe nul besoin de s'adapter aux horaires de disponibilité des entreprises. Les réunions se sont tenues les matins (9h à 12h) ou les après-midis (14h à 16h). Les acteurs institutionnels ont retenu l'heure qui correspondait le mieux aux heures d'ouverture des bureaux. Il n'y a pas eu besoin d'offrir le petit déjeuner ou le déjeuner. Le café/thé et quelques viennoiseries suffisaient.*

*POUR MOBILISER LES ACTEURS, IL FAUT S'ADAPTER À EUX, À LEURS ATTENTES. MAIS CETTE EXIGENCE VARIE EN FONCTION DU PUBLIC CONCERNÉ.*

## **II. Deuxième phase qualitative : Les ateliers thématiques**

Les ateliers thématiques sont les résultats des problématiques et solutions envisageables retenues lors de la première phase qualitative. Nous avons participé à tous les ateliers thématiques mais nous ne les avons pas tous animés. Deux groupes d'ateliers thématiques ont été organisés. D'abord il y a le groupe animé par un cabinet extérieur, le cabinet *Arpège* qui a été missionné par la CMA 41 pour conduire et animer le volet relatif à toutes les problématiques recensées lors des deux études sur toute la filière Bois. Ensuite il y a la seconde phase qualitative pilotée et animée par la CMA 41 et relatif aux volets Ressources Humaines. Ce second groupe d'atelier thématique s'est basé sur les axes issus de la première phase qualitative pour conduire ses travaux.

### **II.1. Les ateliers animés par le cabinet Arpège**

Ces ateliers se sont déroulés sur trois dates : 1<sup>er</sup> juillet 2014, 05 septembre et 18 septembre 2014 avec des ordres du jour variés. Au final les trois ateliers avaient pour objectifs de :

- Dégager et prioriser les enjeux de la filière Bois,
- Dégager des pistes de solutions,
- Définir les conditions de réussite des actions,
- Prioriser les actions.

Dans ces ateliers, entreprises et institutionnels sont représentés. Nous avons compté 27 acteurs qui se sont impliqués dans ces groupes de travail. Avant le début des ateliers, une soirée de restitution des résultats des enquêtes eut lieu le 12 juin 2014. Cette soirée que nous avons animée avec un collègue de la CMA 41 a permis de lancer un appel à participation à tous les acteurs de la filière à travers les ateliers de travail. Le récapitulatif ci-après indique les éléments issus des différents ateliers.

**Des problèmes :**

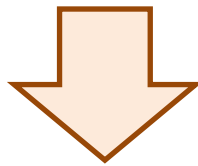
Les marchés, la commercialisation et la valorisation des produits  
bois

La compétitivité de la filière

L'approvisionnement en bois localement pour la construction

L'utilisation des essences locales

Adéquation avec les besoins



**Des enjeux:**

**Valoriser le bois local**

- Gestion des forêts futures
- Clarifier les débouchés et savoir vendre
- Innovation pour les 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> transformation
- Information sur les bois locaux
- Adaptation de l'outil de transformation
- Renforcer et développer les relations au sein de l'interprofession du Bois.

**Figure 68: Des problèmes vers les enjeux de la filière Bois**



## Comment faire pour innover dans l'utilisation du bois local en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> transformation?



- **Commerce et communication :**
  - développer une démarche commerciale à l'aide d'une campagne de publicité sur le bois local, faire connaître les essences locales et leurs atouts,
  - valoriser le coût de transport sur les bois locaux,
  - communiquer sur les nouvelles techniques d'entretien du bois, explorer les demandes clients et leurs évolutions
- **Développer les connaissances des bois locaux :**
  - cartographie des bois par essence,
  - fiches propriété des bois locaux,
  - répertorier les utilisations des bois locaux et leurs contraintes,
  - développer un outil informatique de classification des essences
- **Développer de la méthode :**
  - confier l'innovation aux acteurs du terrain,
  - développer une plateforme logistique performante,
  - construire une politique qualité (qualification, norme, label) pour l'ensemble des acteurs de la filière,
- **Développer les compétences du travail du bois local**
- **Développer de la technique :**
  - en s'appuyant sur des bonnes pratiques repérées ailleurs,
  - distinguer les essences pour la construction et le Bois Energie
- **Favoriser l'utilisation de bois locaux :**
  - optimiser le coût du bois local,
  - subvention aux utilisateurs de bois locaux,
  - augmenter le prix des énergies polluantes



## **Comment faire pour développer de la valeur ajoutée et mieux vendre le Bois local ?**



**Développer la communication en externe** : particuliers, professionnels, donneurs d'ordres, architectes,...

**Mobiliser les politiques** : faire évoluer les critères de choix des appels d'offres, impliquer des élus locaux ayant des mandats nationaux, impliquer des collectivités territoriales telles que le Conseil Général.

**Développer des stratégies internes au sein des entreprises** :

vente en cohérence avec le seuil de rentabilité développement commercial

intégrer la logistique

développer la qualité

accompagner l'organisation rationnelle de la production et dégager une amélioration de la productivité

gestion des ressources humaines

**Développer une politique d'achats** :

avoir une meilleure connaissance des prix du marché, des normes acheteurs,

analyser les sources d'approvisionnement,

avoir une politique commune d'achat local,

**Développer la Recherche et Développement** : explorer les transformations possibles, études, conseil et appui

**Adapter la gestion forestière aux besoins** : prendre en compte les normes et sélectionner les abattages

**Optimiser les coûts de logistique** : améliorer l'organisation des transports et notamment avec des transporteurs locaux.



## II.2. Ateliers animés par la CMA 41

Le second groupe d'ateliers thématiques est celui animé par la CMA 41. Les deux axes issus de la première phase qualitative et constitutifs des thématiques sont ainsi libellés : « **les métiers et les compétences** » (niveaux de compétences actuels et à venir, mutualisation d'emplois, repérage de niches attractives) ; « **Promotion des savoir-faire de la filière** » (sensibilisation du public d'adulte, faire valoir le potentiel de la filière).

Nous avons animé avec un collègue l'atelier sur « la promotion des savoir-faire ». La directrice du service développement économique de la CMA 41 a animé l'atelier sur les « métiers et compétences ». Les deux séries d'ateliers se sont déroulées en octobre-novembre 2014 à raison de 3 rencontres par atelier. Au terme de ces rencontres, nous pouvons produire les éléments *infra*.

### II.2.1. Atelier « Promotion des savoir-faire »

Publics visés par les sensibilisations : adultes, jeunes, intermédiaires de l'emploi, les CIO, les élus, les clients, les architectes & Bureau d'Etudes.

CONSTATS (retenus pour réfléchir en atelier) :

Des adultes qui sont en recherche de reconversion professionnelle ou en questionnement professionnel ne connaissent pas toutes les opportunités d'emplois et de compétences qui existent dans la filière Bois. Il faudrait alors les leur faire découvrir.

Il en est de même pour certains jeunes, alors qu'ils sont à la recherche de stage, ou de formation pouvant conduire à un emploi.

L'apprentissage est un mode de recrutement privilégié par les entreprises. Cependant elles sont confrontées à des difficultés liées à l'utilisation des machines dangereuses par des mineurs.

Maillon essentiel dans le cheminement vers l'emploi, les intermédiaires de l'emploi et les CIO interviennent auprès d'un large public. Leur connaissance des secteurs d'activités, en l'occurrence celui du bois paraît judicieuse dans cet accompagnement du public.

Les architectes et les bureaux d'études ont un rôle primordial dans la conception et le choix des matériaux utilisés dans le bâti. Ils peuvent promouvoir (ou inciter à) un mode de

construction par rapport à un autre. Il en est de même pour les élus dans les projets de construction dans leur territoire.

Les clients (particuliers et commandes publiques) sont aussi responsables dans le choix des matériaux utilisés en Construction et en Energie. Des freins à l'utilisation du bois par ces clients peuvent ralentir l'essor du secteur d'activité du Bois. Identifier et lever ces freins permettraient le développement de la filière.

#### OBJECTIFS POURSUIVIS :

- Valoriser les métiers du Bois et donner envie aux jeunes et adultes à s'y former et s'y exercer leur profession.
- Elargir les horizons de l'emploi pour les jeunes et les adultes afin de susciter des vocations pour le secteur du Bois.
- Faciliter, sensibiliser et rendre plus évidente l'utilisation du Bois comme matériau dans les projets de construction, de rénovation et d'efficacité énergétique
- Informer et sensibiliser sur les potentiels, sur les métiers et sur les compétences de la filière Bois

Contourner les interdictions liées à l'utilisation des machines par les mineurs en ciblant les décrocheurs lesquels disposent de bonnes bases scolaires qui sont de plus en plus recherchées dans la filière Bois.

#### PISTES, PROPOSITIONS, OUTILS :

- Organiser un forum local spécifique aux métiers de la filière Bois
- Organiser des visites de chantiers, scieries, entreprises, avec un circuit de découverte des métiers et savoir-faire appuyés sur les échanges directs avec des professionnels de la filière Bois
- Produire un livret des métiers/compétences sur la filière Bois
- Organiser une exposition photo itinérante sur la filière et ses métiers.
- Utiliser l'exposition pédagogique d'Arbocentre dans le cadre de forum d'orientation (exemple : la nuit de l'orientation du 31/01/2014).
- Organiser des réunions, tables rondes, *etc.*, avec les architectes, bureaux d'études, élus et directeurs de services techniques des collectivités territoriales.

- Mettre en place un showroom avec recrutement d'un conseiller technique/ profil bureau d'études pour accompagner les clients. Ce showroom réunit l'offre de produits, de services de plusieurs entreprises du Bois.
- Mener une enquête auprès des stagiaires et salariés convertis à la filière Bois pour identifier leurs motivations et s'en inspirer auprès d'autres publics
- Sensibiliser les CIO et intermédiaires de l'emploi aux métiers et compétences du Bois
- Prospecter les entreprises de la filière pour développer une bourse de stage.
- Identifier des pistes pour cibler les décrocheurs.

## II.2.2. Le deuxième atelier « métiers et compétences »

Il a produit les résultats ci-après.

	CONSTATS	OBJECTIFS	PISTES, PROPOSITIONS, OUTILS
<p>Niveaux de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuel</li> <li>• A venir</li> </ul>	<p>Emergence d'après les différentes enquêtes et études, d'un double besoin actuel et futur de personnel qualifié voire très qualifié et de personnels relevant plus de l'industrie et de métiers moins spécialisés.</p> <p>Menuisier traditionnel, poseur, fabricant, ébéniste, charpentier... ces métiers ne sont aujourd'hui parfois qu'une partie d'eux-mêmes ou au contraire appellent des compétences communes.</p> <p>Les métiers relevant du Bois évoluent vers des particularités dont on ne tient pas toujours compte dans le cadre de la formation initiale et continue.</p> <p>Les formations proposées ne correspondent pas toujours au contenu et au rythme attendu par les salariés et les entreprises</p>	<p>Identifier les métiers concernés et surtout les savoir-faire concernés et définir ainsi les publics cibles à former, ou à faire évoluer (demandeurs d'emplois, salariés...)</p> <p>Profilier de nouvelles compétences et/ou métiers utiles au secteur et à ses acteurs (scieurs, conducteurs de machines, étancheurs, etc.)</p> <p>Etablir une offre de formation cohérente et répondant aux besoins dans le fond et la forme.</p>	<p>Mettre en place un groupe d'entreprises dans le cadre d'un COMAFOA « métiers du Bois »</p> <p>Créer une plateforme d'évaluation des métiers du Bois</p> <p>Inciter les organismes à la « juste formation » en termes de contenu, de rythme et de proximité... Cellule de veille des formations du Bois.</p>

Mutualisation d'emplois	<p>Certains emplois sont difficiles à offrir, par manque de visibilité pour l'entreprise en termes de développement mais aussi en termes de compétences pointues à trouver et à conserver dans l'entreprise.</p> <p>Des modalités de coopération entre entreprises existent dans d'autres secteurs, ex. l'agriculture : partage de matériels, de savoir-faire et de main-d'œuvre</p>	<p>Inciter les entreprises à réfléchir « emplois partagés » et leur permettre de se développer à leur rythme en sécurisant et en fidélisant les emplois et donc les savoir-faire.</p>	<p>Après identification des profils les plus attendus par les entreprises, proposer au groupement d'employeurs, aux différentes coopératives Bois existantes dans les départements limitrophes d'engager une démarche d'emplois partagés pour le secteur Bois.</p>
Niches attractives	<p>Des exemples d'actions novatrices doivent être trouvés</p>	<p>Attirer les regards sur la filière par « l'exemple »</p>	<p>Soutenir l'initiative de l'association kairos Chambord, dans le cadre du chantier école « construction de bateaux de Loire »</p>

Tableau 82: Résultats des actions de groupe de travail

### II.3. Les actions issues de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois

Ces actions sont le fruit d'une co-construction entre les acteurs (entreprises et institutionnels) qui ont œuvré et œuvrent encore ensemble dans le cadre de la GPEC-Territoriale dans la Filière Bois en Loir-et-Cher. Trois volets d'actions sont retenus par les acteurs au terme des travaux en ateliers : 1<sup>er</sup> volet « orientation de futurs entrants », 2<sup>ème</sup> volet « développer le marché », 3<sup>ème</sup> volet « amener les actifs aux compétences de demain ». Nous faisons ci-après un récapitulatif des actions et des objectifs fixés par les acteurs, notamment l'acteur pilote, la CMA 41.

<b>1<sup>er</sup> volet : ORIENTER DE FUTURS ENTRANTS : Attirer vers les métiers porteurs, de futurs entrants par le biais d'une communication</b>		
Constats	Actions à déployer	Objectifs au 30 juin 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de 361 nouveaux actifs d'ici 2015 (Etude Arbocentre/CMA)</li> <li>• 87 nouvelles entreprises (artisanales) en 2012 et 2013 : potentiel à 2 ans d'une première embauche (salarié ou apprenti) : 22</li> <li>• 89 déclarations d'embauches évoquées 2014/2015 (enquêtes entreprises GPEC-Territoriale) dont 26 apprentis</li> <li>• Métiers prioritaires : charpentier, monteur ossature Bois, dessinateur BE, commerciaux</li> <li>• Nouvelles qualifications recherchées : acheteur, conducteur de ligne (scierie), concepteur design</li> </ul>	Informations des orienteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrocheurs : 50 sensibilisés</li> <li>- Promotion des métiers : 100 jeunes et adultes (forum, atelier, visite)</li> <li>- Plateforme des métiers du Bois : 50 évaluateur/rendez-vous conseil/accompagnement</li> </ul>
	Livret métiers et compétences	
	Promotion des métiers : découverte, tourisme d'entreprise, stage, forum, animation, sensibilisation des décrocheurs	
	Plateforme des métiers	

<b>2ème volet : DEVELOPPER LE MARCHE : Montrer aux professionnels et à leurs intermédiaires que le secteur Bois est un atout économique et qu'il est porteur de nouveaux marchés</b>		
Constats	Actions à déployer	Objectifs au 30 juin 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une demande sociétale en bâtiments bien isolés (économie et démarche citoyenne)</li> <li>- Grâce aux qualités du Bois, matériau naturel et isolant, la construction neuve, concernant le Bois, va doubler d'ici 2020. De plus l'utilisation du Bois pour l'ensemble des travaux en général (aménagement intérieur, rénovation...) va augmenter très sensiblement.</li> <li>- La réglementation thermique 2020 imposera un objectif de consommation énergétique.</li> <li>- Le bâti ancien va devoir être réhabilité</li> </ul>	Sensibiliser des architectes et maîtres d'œuvre	<p>Mise en place d'un showroom commercial du Bois : 8 entreprises</p> <p>Guide Bois-Energie : 300 entreprises destinataires</p> <p>Sensibilisation des architectes : 20 architectes et maîtres d'œuvre sensibilisés.</p> <p>ARDAN, CAP ARTISANAT : 10 bénéficiaires (5 entreprises/5 DE)</p>
	Guide Bois-Energie pour les professionnels	
	Démarches de regroupements d'entreprises (Showroom commercial, réponses aux appels d'offres)	
	Promotion des dispositifs d'aides	



<b>3ème volet : AMENER LES ACTIFS AUX COMPETENCES DE DEMAIN : Veiller au maintien des compétences mais également à leur évolution vers de nouveaux savoir-faire</b>		
Constats	Actions à déployer	Objectifs au 30 juin 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47 diag. RH réalisés, 5 accompagnements RH terminés : besoin d'aide au plan de formation des salariés, aux recrutements, aux profils de postes...</li> <li>• Besoin 361 nouveaux actifs d'ici 2015 (Etude Arbocentre/CMA)</li> <li>• 87 nouvelles entreprises (artisanales) en 2012 et 2013 : potentiel à 2 ans d'une première embauche (salarié ou apprenti) : 22               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 89 déclarations d'embauches évoquées 2014/2015 (enquêtes entreprises GPECT) dont 26 apprentis</li> </ul> </li> <li>• Métiers prioritaires : charpentiers, monteurs ossature bois, dessinateur BE, commerciaux notamment à l'international</li> <li>• Nouvelles qualifications recherchées : acheteur, conducteur de ligne (scieries), concepteur design</li> </ul>	Outils pour une meilleure GRH	Diagnostics RH : 30 entreprises « Juste formation » (proximité, modularisation) : 30 bénéficiaires (chefs d'entreprise, salariés, demandeur d'emploi) Emplois mutualisés : 10 bénéficiaires (demandeur d'emploi)
	« Juste formation » adaptée aux besoins	
	Promotion des emplois mutualisés	

Tableau 83: Actions issues de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois sur les trois volets

Lors de l'analyse de ce cas à partir de la théorie interactionniste, nous montrerons que ces actions peuvent subir l'interaction entre les auteurs.

### **III. Le pilotage des actions**

Le pilotage des actions est une phase importante dans la démarche. Cette étape permet de décliner en réalité concrète les actions retenues lors des ateliers de travail. Pour ce pilotage un comité de coordination des pilotes est mis en place pour permettre une transversalité des actions et faciliter l'évolution dans la même direction de tout ce qui s'est fait dans ce cadre.

#### **III.1. Le positionnement des pilotes**

Le positionnement des pilotes a été fait de manière volontaire, pressentie et acceptée par les acteurs de la filière. Toute la démarche s'est appuyée sur la concertation. Ainsi pour permettre le choix et le positionnement de chaque acteur sur l'action qui lui corresponde, nous avons dans un premier temps envoyé un courriel à tous les acteurs afin qu'ils se positionnent. Une sélection et leur positionnement préalables faits sur la base des retours des messages électroniques a donc eu lieu mais ceux-ci n'étaient que provisoires et approximatifs. Ensuite nous avons envoyé un courriel pour demander aux acteurs de se positionner sur telles ou telles actions retenues lors du COPIL.

*« Bonjour à tous,*

*A la suite de notre COPIL qui s'est tenu le 18 Février 2014 à la CMA, nous vous prions de trouver, ci-joint, le compte-rendu de la réunion. Conformément à l'une des décisions qui ont été prises lors de ce COPIL, nous vous transmettons les actions et le positionnement actuel des acteurs pilotes et des partenaires. Nous vous remercions, pour ceux qui ne l'ont pas encore fait, de vous positionner en tant qu'acteur pilote ou partenaire sur les actions que vous désirez conduire ou sur celles auxquelles vous voudriez participer.*

*Les fiches actions dont l'établissement est demandé lors du COPIL vous seront envoyées dans les prochains jours.*

*NB : Au sujet de certaines actions dont les dénominations ne faisaient pas l'unanimité lors du COPIL, nous laissons le soin aux pilotes et partenaires de ces actions de réfléchir sur l'appellation qui sera la plus judicieuse.*

*Bien cordialement ».*

Les réponses obtenues à la suite des courriels et du COPIL ont permis d'établir le positionnement de chaque pilote et partenaire sur les actions concernées :

<b>1<sup>er</sup> axe : ORIENTER DE FUTURS ENTRANTS</b>		
<b>Actions à déployer</b>	<b>Pilote (s)</b>	<b>Partenaires associés</b>
Information des orienteurs	MDE Blois/CAD	ARBOCENTRE/MFR
Livret métiers et compétences	ARBOCENTRE	MDE/CAD/CFA BTP/MFR
Promotion des métiers 1. Découvertes, tourisme d'entreprises, stages, 2. Forums, manifestations 3. Sensibilisation des décrocheurs	CAD Organisateurs d'évènements spécifiques bois MDE Blois	MDE/Education Nationale/MFR/Mission locale Blois/Pôle emploi CAD/MFR
Plateforme des métiers du Bois	CFA BTP	CAD, CAPEB,FFB, MDE Romorantin / MFR
<del>Sensibilisation des décrocheurs</del>	<del>MDE Blois</del>	<del>CAD/MFR</del> <sup>86</sup>

Tableau 84: Positionnement des pilotes sur le 1<sup>er</sup> axe

<b>2<sup>ème</sup> axe : DEVELOPPER LE MARCHÉ</b>		
<b>Actions à déployer</b>	<b>Pilote (s)</b>	<b>Partenaires associés</b>
Sensibilisation des architectes et maîtres d'œuvre	CAUE	ARBOCENTRE/C. Communes Grand Chambord/Envirobat/Pays Grande Sologne
Guide bois-énergie pour les professionnels	CMA 41	Bois Energie/CAPEB/FFB/Chambre d'Agriculture/Espace Info Energie/ CFA BTP/MFR
Regroupement d'entreprises	CMA 41	C. Communes Grand Chambord/Agglopolys ?
Promotion des dispositifs d'aides	CMA 41	ARDAN/Conseil régional

Tableau 85: Positionnement des pilotes sur le 2<sup>ème</sup> axe

<sup>86</sup> En choisissant d'afficher cette correction en rayant l'action et par la même occasion le positionnement sur celle-ci, nous voudrions montrer que ces actions et positionnements se font de façon progressive et par ajustement.

<b>3<sup>ème</sup> axe : AMENER LES ACTIFS AUX COMPETENCES DE DEMAIN</b>		
<b>Actions à déployer</b>	<b>Pilote (s)</b>	<b>Partenaires associés</b>
Outils pour une meilleure GRH	CMA / MDE	CAPEB/FFB/Pôle emploi
« Juste formation » de proximité adaptée aux besoins	CFA BTP	CMA 41 /CLIC ATTITUDE/Conseil Régional/Constructys/ MDE Romorantin /Pôle Emploi
Promotion des emplois externalisés	Métiers partagés	ARBOCENTRE/GEIQ/Autres groupements d'employeurs du 41, CMA 41

Tableau 86: Positionnement des pilotes sur l'axe 3

Nous reviendrons sur ces positionnements des pilotes et partenaires lors de l'analyse interactionniste pour réfléchir sur la stabilité de ceux-ci.

### III.2. Coordination des pilotages

Le COPIL du 18 février 2014 a permis de définir les enjeux et missions du groupe de coordination des pilotes. Ainsi les ateliers de coordination permettent de définir le rôle des pilotes, de valider les objectifs chiffrés et de veiller à leur respect, de s'accorder sur une méthodologie commune à chaque action (animation, logistique, outils supports, *etc.*), de schématiser de manière organisationnelle la démarche et le *reporting* des travaux et enfin de capitaliser les travaux réalisés. Plusieurs réunions de coordination ont eu lieu durant le déroulement de la démarche. Pour la tenue de la première de celle-ci, nous avons envoyé un courriel pour convenir d'une date et redéfinir les objectifs du comité de coordination des pilotes :

« Bonjour,

*Vous êtes pressenti -e- ou avez accepté de piloter un groupe de travail pour mettre en œuvre une action dans le cadre de la démarche de GPEC-Territoriale dans la Filière Bois.*

*Nous vous invitons à bien vouloir nous faire part grâce au sondage suivant, de vos disponibilités pour réunir les pilotes d'actions à l'occasion d'un 1<sup>er</sup> comité de coordination.*

*Accès au sondage par le lien suivant : <http://doodle.com/re9xygmdpcveimwv>*

*Ce 1<sup>er</sup> comité aura pour objectif de convenir de la méthodologie quant au pilotage des actions GPEC-Territoriale dans la filière Bois,*

*Etablir le retro planning des principales échéances, hiérarchiser ces actions par priorité.*

*Pour mémoire, nous vous rappelons les pilotes par action qui s'esquissent à ce jour et les partenaires associés.*

Les trois fiches actions ont été validées selon les modifications du groupe des coordinateurs.

- FICHE ACTION 1 : 5 groupes y ont travaillé.

Objectifs chiffrés :

**Décrocheurs:** 50 sensibilisés (les coordinateurs ont validé cet objectif en spécifiant les modalités qui pourraient faciliter sa bonne conduite).

**Promotion des métiers :** 250 jeunes et adultes (forums, ateliers de démonstration, visites).  
Les coordinateurs ont estimé que le chiffre peut passer de 100 initialement prévu à 250.

**Plateforme des métiers du Bois :** 30 évaluations/rendez-vous-conseils/accompagnements (le chiffre initial de 50 est passé à 30).

- FICHE ACTION 2 : 4 groupes y ont travaillé

Objectifs chiffrés :

**Sensibilisation des architectes et des maîtres d'œuvres à la filière Bois :** 20 architectes et maîtres d'œuvres sensibilisés. (La précision « à la filière Bois » a été apportée lors du COPIL)

**Guide Bois-Energie :** 300 entreprises destinataires.

**Mise en place d'un showroom commercial du Bois :** 8 entreprises

**ARDAN, CAP ARTISANAT :** 10 bénéficiaires (5 entreprises et 5 demandeurs d'emploi)

La structure « métiers partagés » a rejoint le groupe 3 sur les démarches de regroupements d'entreprises et particulièrement sur la question des appels d'offres.

- FICHE ACTION 3 : 3 groupes y ont travaillé

Objectifs chiffrés :

Diagnos Ressources Humaines auprès des entreprises : 30 entreprises

« Juste formation » (proximité, modularisation) : 30 bénéficiaires (chefs d'entreprise, salariés, demandeurs d'emploi).

Emplois externalisés : 10 bénéficiaires (demandeurs d'emploi) : le groupe de travail sur cette action a fait changer le terme « mutualisés » initialement utilisé dans le cadre de cette action par « externalisés », qui leur paraît plus juste et plus en accord avec les réalisations accomplies.

### **III.2.1. Rôles des coordinateurs**

Les rôles qui reviennent aux acteurs coordinateurs des actions sont retenus conjointement par ceux-ci et déclinés de la façon qui suit :

- . Savoir déléguer les missions entre les membres du groupe.
- . Centraliser les informations et faire le lien entre les membres du groupe (liens intra-groupe) et de façon transversale, entre les différents groupes (liens extra-groupes).
- . Veiller à la mise en œuvre de l'action et à son bon déroulement.
- . Avoir une sensibilité pour la thématique du groupe animé afin de conforter sa légitimité.
- . Temporiser l'animation et la conduite du groupe. Cette attitude devrait passer par une capacité d'écoute totale vis à vis du groupe, de recentrage des débats et de synthèse des discussions.
- . Créer et maintenir une dynamique de groupe.
- . Garder bien à l'esprit l'objectif de l'action pilotée et le rappeler régulièrement.

### **III.2.2. Méthodologie adoptée pour le pilotage des actions**

Afin de permettre une bonne conduite harmonieuse des actions, les coordinateurs ont adopté une méthodologie commune décrite comme suit :

1. Animation des groupes : elle passe par un travail partagé en vue d'une coproduction de la connaissance. Une planification propre à chaque thématique fut nécessaire.
2. Transversalité : il a été prévu un calendrier de réunion et des temps d'échanges entre les coordinateurs. Il a été prévu également un calendrier général du déroulement de l'action. Ainsi une réunion tous les deux mois fut retenue.

3. Outil de suivi : il s'est agi d'un outil qui explique et montre l'avancement de l'action dans le temps.

4. Partage d'informations : il a été adopté l'utilisation d'un service de stockage et de partage de fichiers.

5. Support de travail : il a été établi des supports uniformisés pour le travail du groupe et pour permettre la communication lisible sur les actions.

6. Lieux de réunion : La CMA 41 a mis à disposition ses salles de réunion. Chaque groupe avait toute latitude pour choisir son lieu de réunion en fonction de ses partenaires et de l'ordre du jour. La seule mesure exigée par la CMA 41 de ses partenaires et pilotes est de transmettre plus tôt les calendriers de réunion afin de pouvoir réserver à temps les salles.

7. Memento : une fiche descriptive et récapitulative fut créée par la CMA 41 et mise à disposition de chaque groupe. Cette fiche contient : les structures pilotes et partenaires, les référents de l'action, le (s) contact (s), le numéro de téléphone des référents, les adresses mail, *etc.* de chaque acteur. Un « logothèque » comportant les différents logos à apposer sur les supports est produit par la CMA 41 et communiqué aux pilotes. Le « logothèque » a été également mis à disposition via la plateforme de stockage des documents liés à la GPEC-Territoriale dans la Filière Bois.

Un annuaire de toutes les entreprises interrogées lors de l'enquête est conçu et transmis à chaque pilote. Les documents et résultats relatifs à la phase 1 du projet de même que les documents qui décrivent les différentes phases de la filière Bois (forêt, transformations, *etc.*) sont également transmis aux coordinateurs. Le but est de permettre aux acteurs d'avoir un même niveau de formation et d'information aussi bien sur les actions en cours que sur la connaissance de la filière.

8. Capitalisation : la capitalisation a consisté à :

- Produire et mettre sur Google drive une synthèse de chaque réunion des groupes de travail et des décisions prises.
- Etablir un document propre à chaque groupe et à en décrire les principales informations et résultats. Il était important d'écrire ce qui est fait et de le faire-savoir aux autres membres.
- Valoriser les travaux pour enrichir les supports de telle ou telle structure (exemple. fiches envirobat, fiches visites de chantier).

9. Plan de communication

- La CMA 41 centralise les besoins et les demandes de chaque groupe afin de valoriser régulièrement la démarche collective et faire connaître les entreprises participantes.
- Les documents de communication propres à chaque groupe comportent les logos de chacun de ses membres et celui de MOSAAR. Pour les documents généraux seuls les logos des 6 structures coordinatrices étaient affichés. Les partenaires étaient cités et se retrouvèrent dans le corps du texte des documents des groupes auxquels ils appartenaient.
- Une réunion de pilotage s'est tenue le 20 juin 2014. Ce même jour une conférence de presse eut lieu à partir de 11h. Elle a permis d'expliquer les objectifs de cette démarche et les résultats qui en sont découlés.

## **IV. Analyse du 2<sup>ème</sup> cas à partir de la théorie interactionniste**

Dans ce deuxième cas, le courant d'analyse interactionniste correspond évidemment aux données collectées car les ajustements, les oppositions, les alliances *etc.* qui sont au cœur des ateliers et groupes de travail dans la filière Bois peuvent, à juste titre, être étudiés par l'interactionnisme. Nous n'allons pas reprendre toute la théorie sur le courant interactionniste, mais nous allons évoquer les différents points qui ressortent de ce courant pour réaliser notre analyse à l'instar du déroulement dans le premier cas.

Ainsi dans l'application de cette théorie de l'interaction symbolique, nous retenons uniquement les éléments essentiels qui confirment la prise en compte de l'interaction symbolique dans la construction de la GPEC-Territoriale.

### **IV.1. La définition de la situation**

A l'instar de ce que nous avons constaté dans le 1<sup>er</sup> cas, la définition de la situation a subi des évolutions permanentes. L'identification d'un problème de gestion économique et de ressources humaines par la CMA 41 a été partagée en premier lieu par la MDE de Blois. La situation identifiée et définie par ces deux acteurs n'a pas été constante durant toute la démarche. Après la détermination des membres du COTECH il fallut redéfinir la situation. En effet, les acteurs membres du COTECH viennent d'horizons différents et ont des attentes et



compréhensions chacun selon sa signification. Par exemple lors d'un COTECH, nous avons noté l'épisode qui suit qui illustre la divergence de vision entre les acteurs:

**Notes d'observation:**

- *Comment pensez-vous qu'on peut procéder parce que là malgré vos explications, je ne comprends pas trop et ensuite le problème de la filière Bois c'est que les entreprises sont installées partout dans le département. Est-ce qu'on va se fixer autour des entreprises uniquement ou on va considérer tout le département ?*
- *Moi je pense qu'il faut cibler les entreprises et travailler directement avec elles (un agent d'une MDE du département).*
- *Ce n'est peut-être pas la meilleure façon car ce faisant nous pouvons passer à côté des considérations forestières qui sont pourtant importantes dans la gestion de la filière*  
*(rétorque un autre acteur).*
- *Finalement on va retenir les deux options (échelle départementale et échelle entreprises) et proposer cette définition au COPIL afin d'en discuter (représentant de la CMA 41).*

***En définitive, la question de l'échelle d'investigation n'a pu être réglée en COTECH. Elle a finalement été débattue en COPIL.***

*LA DÉFINITION DE LA SITUATION PEUT DÉPASSER LE CADRE DE CERTAINS ACTEURS À CAUSE DE LA COMPLEXITÉ DES PROGRAMMES ET DES RÉPERCUSSIONS QUE CELA PEUT ENTRAÎNER DANS LA CONDUITE DU PROJET. LA QUESTION N'EST PAS SIMPLE À RÉSOUDRE CAR EN FONCTION DE LA RÉPONSE IL FAUDRA REVOIR LA LISTE DES PARTENAIRES POTENTIELS. DANS DE TELLES CIRCONSTANCES LE PILOTE PEUT MÊME ÊTRE DÉMUNI ET S'EN REMETTRE AU COPIL AFIN DE FAIRE L'UNANIMITÉ AUTOUR DU PROJET. L'ORGANE « COPIL » SEMBLE DONC ÊTRE IMPORTANT DANS DE TELLE DÉMARCHE. POUR LE 1<sup>ER</sup> CAS DE NOTRE ÉTUDE LE COPIL N'A PAS ÉTÉ ORGANISÉ DE LA MÊME MANIÈRE. QUOIQU'AYANT EXISTÉ, IL NOUS A SEMBLÉ PLUS DISCRET.*

## **IV.2. L'attribution des rôles**

Dans ce deuxième cas, les rôles ont été attribués en considérant les attentes des acteurs, leurs compétences et leur capacité à mobiliser d'autres partenaires. Cette attribution fut faite de

manière volontaire après la sollicitation de chaque acteur par la CMA 41. Dans une institution, il y a des personnes attitrées pour chaque action mais en cas de remaniement en interne dans l'institution concernée, nous faisons le point avec la nouvelle personne en charge des dossiers et nous lui fournissons tous les documents utiles à sa compréhension de la démarche. Nous lui exposons les différentes étapes déjà parcourues et celles à venir.

*« Bonjour,*

*Monsieur X vient de me transférer votre mail en m'expliquant les différents axes envisagés.*

*Je suis chargée de communication pour Arbocentre et je m'occupe également de la formation.*

*Je suis intéressée pour participer à vos groupes de travail, notamment pour l'orientation et les compétences, en tant que partenaire associé.*

*Pouvez-vous m'envoyer les documents relatifs aux premières réunions afin que je comprenne bien le fonctionnement ? Avez-vous des réunions de prévues prochainement ?*

*Si vous recherchez des professionnels du secteur pour participer à ces groupes, je peux faire une actualité sur notre prochaine newsletter par exemple.*

*Je serai dans vos locaux à la nuit de l'orientation vendredi soir vers 17h00, si vous le souhaitez je pourrai arriver un peu plus tôt afin d'en discuter avec vous.*

*Bonne journée, »*

A la suite de ce message qui montre la motivation et la volonté de son auteur à s'impliquer dans le travail collaboratif, nous avons adressé la réponse qui suit :

*« Bonjour,*

*Veillez trouver en pièce jointe le tableau récapitulatif des axes identifiés lors de nos différents ateliers de travail sur la filière Bois. Pour la suite de la démarche, nous vous remercions de bien vouloir vous positionner, en fonction des axes, et pour chaque action envisagée, soit en tant qu'acteur pilote soit en tant que partenaire associé.*

*NB : Pour toutes questions complémentaires, nous sommes à votre disposition pour vous apporter les réponses attendues dans les meilleurs délais. Nous vous remercions pour votre motivation et pour l'implication dont vous faites preuve dans la démarche.*

*Bien cordialement »*

Le COPIL a validé la répartition des rôles et les pilotes et partenaires de chaque action sont identifiés. Il s'agit du tableau de positionnement des acteurs présenté *supra*. Chaque pilote d'action, comme dans le 1<sup>er</sup> cas, recherche les financements et temps agents que le pilotage de l'action qui lui incombe nécessitait. Il conduit l'action sous le contrôle de la CMA 41 selon les orientations du projet et selon le calendrier prévu pour la démarche de GPEC-Territoriale. Pour faciliter la tenue des réunions de pilotage, la CMA met à disposition des salles dans ses locaux et les matériels nécessaires. Cette mesure est utilisée à bon escient par les pilotes.

### **IV.3. L'interaction en face-à-face**

Le modèle interactionniste en face-à-face que nous avons développé dans le 1<sup>er</sup> cas se vérifie dans ce second cas. C'est aussi dans les groupes de travail, dans les réunions et entre les acteurs pris isolément que l'interaction est le plus analysée dans notre étude. Nous avons pu collecter les données à partir de trois comités de pilotage, quinze réunions de groupe et vingt-cinq comités techniques. Notre immersion dans les réunions, comités de pilotage et comités techniques en tant que participant-observateur nous a permis de collecter ces données. Ainsi nos différents résultats ont pour supports les notes écrites, les observations des acteurs travaillant, le souvenir de notre mémoire pour revivre les scènes et quelques photos prises durant notre période d'immersion. Comme dans le 1<sup>er</sup> cas, dans les COPIL ainsi que dans les COTECH, les chaises sont systématiquement disposées de manière à former un « U » ou une forme de rectangle autour des tables placées de façon identique. En procédant ainsi, tous les acteurs se regardent en face-à-face et travaillent dans *la convivialité et la coopération* (CMA 41). Evidemment, dans une telle disposition les acteurs tiennent compte du regard de leurs pairs : Celui qui prend la parole s'ajuste par rapport à ceux qui n'interviennent pas et *vice versa*. Il en est de même entre ceux qui n'interviennent pas entre eux.

A l'instar du 1<sup>er</sup> cas, nous pouvons conclure à un effet de formatage réciproque des acteurs et au besoin de ne pas perdre la face. Chacun fait attention à l'autre dans son comportement et dans ses interventions.

## Synthèse de la section 2

La construction des actions de la GPEC-Territoriale dans le 2<sup>ème</sup> cas s'est réalisée en plusieurs étapes à l'instar du 1<sup>er</sup> cas. Mais la modalité n'est pas exactement la même dans le 2<sup>ème</sup> cas que dans le premier. Nous pouvons noter, d'ores et déjà, que chaque cas est *sui generis*.

Contrairement au premier cas, nous avons observé et souligné une plus grande quantité d'institutionnels en lien avec la filière Bois. En effet, au regard de la dimension départementale de l'action, des différents maillons de la filière Bois et des diverses connexions en réseau qui découlent de cette filière, les institutionnels sont multiples. Il y a donc un élargissement et une intégration progressifs des acteurs mais la liste s'est clôturée sur les acteurs jugés pertinents par le comité de pilotage. Le critère de pertinence retenu à cet effet est essentiellement lié à la compétence matérielle au sens strict. Nous pouvons déjà noter que contrairement au premier cas, la sélection des membres institutionnels, quoique flexible, a été davantage plus stricte. En poursuivant l'analyse et conformément aux questions qui nous ont guidé dans cette section et dont l'une est relative à la problématique des interactions, nous pouvons souligner deux observations. D'abord, les interactions entre les institutionnels ont été plus fortes, plus intenses et plus complexes à gérer. D'ailleurs des orientations et des trajectoires nouvelles ont été intégrées dans la conduite de la démarche. Par exemple, des actions à destination des jeunes en difficulté scolaire ont été rajoutées aux objectifs initialement prévus. De même, des réunions décentralisées ont modifié la trajectoire initialement prévue dans le cadre des actions. Toutefois, nous avons noté que les résultats atteints, quoique négociés et consensuels ne se sont pas éloignés des résultats initialement prévus par les initiateurs du projet. Aussi, nous avons observé et noté que la diversité des maillons de la filière Bois qui implique l'intégration de multiples acteurs de compétence et de typologie variées, rend plus complexe la gestion des interactions entre les acteurs de la GPEC-Territoriale. Nous soulignons donc que la gestion des interactions entre les acteurs, surtout quand ces acteurs sont nombreux, est nécessaire pour la bonne conduite de la GPEC-Territoriale. Cette mention que nous jugeons essentielle sera revue dans la suite de notre thèse, en l'occurrence dans la phase de la théorisation.

Au contraire des institutionnels et de façon semblable au premier cas, les entreprises se sont moins mobilisées. Le nombre des entreprises leaders n'a guère dépassé 7 sur l'échelle départementale. Et toutes les entreprises n'ont pas été présentes à tous les rassemblements ;

loin de là. En questionnant les entreprises, la problématique de la distance du lieu de situation des réunions a trouvé sa pertinence et contribue ainsi à justifier leur faible mobilisation. Toutefois cette seule question ne balaie pas tout le champ de réflexion sur la mobilisation des entreprises. En retenant cette première réponse quant à cette question sur la mobilisation des acteurs, nous reviendrons plus en détail sur l'analyse de ce sujet dans la suite de notre thèse et nous ferons des recommandations pour élucider la question.

Au sujet des groupes de travail mis en place pour construire ces actions notons quelques éléments.

D'abord des groupes de travail collaboratif réunissant des acteurs ont permis d'identifier des problématiques issues du diagnostic établi dans la phase préalable des enquêtes. Ainsi, les entreprises et les institutionnels ont été répartis en deux groupes sans distinction de statut contrairement au premier cas où les groupes étaient distingués entre entreprises et institutionnels avant d'être fusionnés dans un deuxième temps. Ces groupes animés par la CMA 41 (d'autres agents et nous) ont réfléchi sur les problématiques et ont proposé des pistes de solutions envisageables.

Ensuite, lors d'une réunion de confrontation entre les différents groupes réunis, un récapitulatif des problématiques et des solutions envisageables est acté. Les acteurs ont alors défini des axes thématiques qui ont permis d'approfondir les problématiques et les solutions possibles à retenir.

Les axes thématiques sont abordés dans d'autres groupes de travail composés à la fois d'entreprises et d'institutionnels. Ces groupes sont animés par un cabinet de conseil dans l'objectif de décliner en actions concrètes les solutions envisagées et de proposer une hiérarchisation de celles-ci. Des acteurs pilotes de chacune des actions ont permis la bonne conduite de ce qui est mis en place en partenariat avec les autres acteurs. Un comité de coordination des pilotes dont une méthodologie de fonctionnement fut adoptée s'est réuni régulièrement dans le cadre de la réalisation des actions.

Enfin, et comme dans le premier cas, nous avons analysé, dans cette section, à partir de la théorie interactionniste, le processus de cette construction en recourant notamment aux concepts : situation, attribution de rôles, interaction en face-à-face. La théorie de la traduction nous a permis aussi d'analyser les inscriptions et leurs traductions dans cette construction.

## **Synthèse du chapitre 7**

Ce chapitre a été consacré à l'analyse de la construction d'une GPEC-Territoriale à travers le contenu de cette construction en tant que construit continûment traduit et sous consensus relatif entre les acteurs. Le chapitre s'est appuyé sur les deux cas que nous avons étudiés :

- La construction de la GPEC-Territoriale qui s'est déroulée dans la Communauté de communes du Cher à la Loire, territoire situé dans le département du Loir-et-Cher en région Centre de la France. Le projet a été conduit par la CMA 41 en collaboration avec les différents acteurs (entreprises et institutions) qui résident sur le territoire ou qui ont des compétences matérielles sur celui-ci.
- La construction de la GPEC-Territoriale qui s'est déroulée dans la filière Bois du département et qui a réuni la plupart des acteurs du département qui travaillent sur ladite filière, qui ont des actions en lien avec la filière ou qui souhaitent mettre en place des liens avec celle-ci. Il s'est agi essentiellement des entreprises de la filière et des acteurs institutionnels.

Pour analyser la construction de la GPEC-Territoriale dans ce chapitre, nous avons eu recours à la théorie de l'interaction symbolique comme grille. Il en ressort que la construction de la GPEC-Territoriale mobilise plusieurs acteurs qui interagissent. Ainsi, selon les deux cas étudiés et sur la base des résultats obtenus, nous pouvons dire que la construction de la GPEC-Territoriale est le résultat des interactions entre les acteurs. Ceux-ci, en interagissant, définissent la situation, le cadre et les rôles qui incombent à chacun. Le pilote principal de l'action est comme un « super manager » qui sait organiser et gérer ces interactions qui se réalisent quelquefois en « face-à-face » entre deux individus et d'autres fois en face-à-face de groupe (*focus group*). Le seul cadre du « face-à-face » entre deux individus ne suffit pas à expliquer la forme d'interaction qui se déroule entre les acteurs lors de la construction d'une GPEC-Territoriale. L'interaction est d'autant accrue que les acteurs sont nombreux. Plus le nombre d'acteurs impliqués dans la construction est réduit, plus l'interaction semble être faible et plus la construction peut paraître simple. Mais cette construction sera moins partagée car plusieurs acteurs seraient mis à l'écart du dispositif. Au contraire, plus le nombre d'acteurs impliqués est élevé et représentatif de toutes les franges du territoire, plus l'interaction semble forte et plus la construction paraît plus complexe. Mais la construction obtenue à partir d'une forte interaction semble plus partagée et plus fédératrice. L'un des

challenges de l'acteur pilote principal d'une construction de GPEC-Territoriale est de pouvoir impliquer le plus d'acteurs pertinents possible tout en sachant gérer les interactions qui vont en découler. En effet, la GPEC-Territoriale est le résultat des interactions plus ou moins réussies entre les acteurs impliqués dans la démarche.

La CMA 41 dans la conduite de son deuxième projet de GPEC-Territoriale qui s'est déroulé dans la filière Bois, s'est appuyée sur les enseignements issus de son premier projet sur la CCCL. Ce faisant, la CMA 41 et les acteurs impliqués empruntent la voie d'une « modalisation » (au sens de Goffman), premier type de transformation de cadre qui se produit lorsque, *« moyennant un ensemble de conventions, une activité donnée, déjà pourvue d'un sens par l'application d'un cadre primaire, se transforme en une autre activité qui prend la première pour modèle, mais que les participants considèrent comme sensiblement différente »*.<sup>87</sup> En effet, les acteurs de la GPEC-Territoriale sont conscients des spécificités qui seront propres à la filière Bois mais restent convaincus de pouvoir s'inspirer du modèle du projet conduit sur le territoire du Cher à La Loire pour conduire le projet de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois.

Cette construction est obtenue aussi à travers l'identification des intérêts des acteurs, la traduction de ces intérêts et l'adaptation à chaque à chaque acteur.

### 1. Identification des intérêts des acteurs

Nous l'avions dit : dans une action collective les acteurs sont multiples et chacun d'eux à ses intérêts. Ainsi, dans notre territoire plusieurs intérêts coexistent.

- Les employés ont de moins en moins une trajectoire professionnelle linéaire et continue. Ils changent souvent d'emplois et d'employeurs et connaissent des temps d'activité et de non-activité. Pourtant ils devront être employables dans le temps malgré la discontinuité de leur carrière professionnelle. A cette fin, ils suivent des formations, des stages, des validations d'expériences, etc. Ils sont suivis par des conseillers de l'emploi qui mettent en place des stratégies de suivi professionnel. Cependant les employés peuvent dans cette démarche être confrontés à un manque de visibilité sur le marché de l'emploi. Ils peuvent manquer d'information sur les métiers/emplois en tension, les métiers/emplois de demain, etc. ou manquer des opportunités de reconversion professionnelle. En travaillant avec les acteurs institutionnels ils peuvent découvrir des informations au sujet de leurs inquiétudes et de leurs

---

<sup>87</sup> Goffman E., (1974), *Les cadres de l'expérience*, p. 52, Cité par Céfaï (2007, p. 563).

interrogations. Ils peuvent aussi proposer des actions qui permettent de les intégrer davantage et utilement au marché de l'emploi.

- Les entreprises s'interrogent à propos de leur main-d'œuvre (compétence, formation, évolution, etc.). Elles participent à la formation de leurs salariés et financent les dispositifs de formation à travers des cotisations. Elles sont souvent à la recherche de main-d'œuvre qu'elles ne trouvent pas sur le marché de l'emploi (compétence non adaptée, manque de formation, manque de motivation, besoin spécifique, image du métier, etc.). Elles ont aussi des interrogations quant aux dispositions législatives et politiques qui réglementent leurs activités. Enfin des questions sur le devenir de leur métier et de leur activité leur taraudent souvent l'esprit. Or, seules, elles n'auront pas forcément la solution à leurs différents besoins et préoccupations. De même, ensemble, elles réussissent souvent à mutualiser leurs forces à travers des réseaux pour être plus compétitives, pour mieux se développer et pour gagner des parts de marché. Ce que les entreprises font déjà de façon informelle entre elles pourraient se voir réfléchir ensemble avec d'autres entreprises et avec des institutionnels pour une démarche optimisée.

- Les institutionnels ont la volonté et l'ambition de mettre en place des actions d'accompagnement des entreprises et de la population pour développer la compétitivité des entreprises, développer la dynamique des territoires, faciliter l'accès à la formation et à l'emploi. Cependant sans travailler avec les entreprises et avec les autres acteurs, leurs actions peuvent être contre productives car elles seraient en décalage par rapport aux besoins de leurs destinataires. L'action collective territoriale est un moyen de s'approcher le plus possible des réalités du terrain et des besoins des entreprises et de la population.

Le but est de permettre la conciliation entre ces différents intérêts. Car si un acteur n'identifie pas dans l'action collective la réalisation de tout ou partie de ses intérêts, qu'est-ce qui pourrait le motiver à participer à cette action ? Identifier les intérêts de chaque acteur c'est d'abord amener chaque acteur à formuler ses intérêts et ses attendus de l'action collective. Cette démarche de formulation ne va pas de soi surtout pour les acteurs qui n'ont pas l'habitude de formuler et d'explicitier leurs attendus. Néanmoins la difficulté de formulation ne devrait pas constituer un motif d'abandon de la démarche. Nous proposons que l'acteur pilote accompagne par l'établissement de grille, par exemple, le processus de formulation. Il peut aussi montrer l'exemple en exposant comment il procède pour formuler ses intérêts. C'est le cas par exemple de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher qui a non



seulement expliqué ses intérêts mais a aussi conçu un guide à destination des chefs d'entreprise pour les aider dans cet exercice. Nous avons, en outre, animé un atelier spécialement dédié à la formulation des intérêts et des attendus du projet avec les entreprises leaders de la démarche de GPEC-Territoriale.

Une fois les intérêts formulés, un récapitulatif de ceux-ci a permis de les formaliser ou en tout cas de les inscrire afin de les matérialiser. A ce sujet il ne nous semble pas nécessaire qu'il faille adopter une règle. Chaque situation détermine la conduite à tenir quant au récapitulatif. Par exemple, dans le cadre de notre recherche, une formalisation sous un contrat de territoire intégrant, entre autres, les intérêts de chaque acteur a été signée dans le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire. Mais dans le cas de la filière Bois, aucune formalisation de ce type n'a été réalisée. Il faut comprendre donc que si la formalisation peut être un gage de consensus ou de formulation, elle peut être considérée comme un cadre trop rigide et engageant dans lequel les acteurs ne se retrouvent pas. Dans ce sens, la formalisation pourrait desservir le projet collectif.

## 2. Traduction des intérêts

Les intérêts quoique formulés varient en fonction des acteurs qui en sont les auteurs. Les entreprises n'ont pas les mêmes conceptualisations des problématiques et des intérêts que les institutionnels. Les institutionnels entre eux ne sont pas n'ont plus dans les mêmes formulations. Le défi consiste à passer d'un intérêt particulier à un intérêt collectif sans trahir la pensée originelle des acteurs et sans s'éloigner pour autant de l'intérêt collectif. A cette fin les stratégies de la traduction développée par Latour (2006) que nous avons évoquées supra sont d'une importance capitale pour l'acteur pilote.

## 3. L'adaptation à chaque acteur

L'adaptation à chaque acteur est une stratégie de facilitation de la conduite de la démarche. En fonction de l'acteur concerné, le pilote et les autres acteurs devront s'adapter. Pour les cas étudiés, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher n'a pas tenu les mêmes postures encore moins, elle n'a pas tenu les mêmes approches selon qu'il s'agisse des entreprises ou de tels ou tels institutionnels. Les dates et heures de réunion, par exemple, peuvent varier en fonction des acteurs concernés. Aussi les termes des formulations sont adaptés aux acteurs concernés.

Pour construire le contenu des actions de la GPEC-Territoriale, il faut identifier les intérêts de chacun d'entre eux, traduire si nécessaire ces intérêts de manière à pouvoir les synchroniser avec les buts de l'action collective. Aussi, il est nécessaire de s'adapter à chaque acteur. Le pilotage de telles actions nécessite donc l'acquisition ou le développement d'une compétence particulière d'animation.

Pour aller plus avant dans l'analyse de ces constructions, nous allons aborder la question de la mobilisation des acteurs. Nous réfléchissons à cette question dans le chapitre suivant.



# CHAPITRE 8 : LA GPEC-TERRITORIALE, UNE MOBILISATION DIFFICILE MAIS NÉCESSAIRE

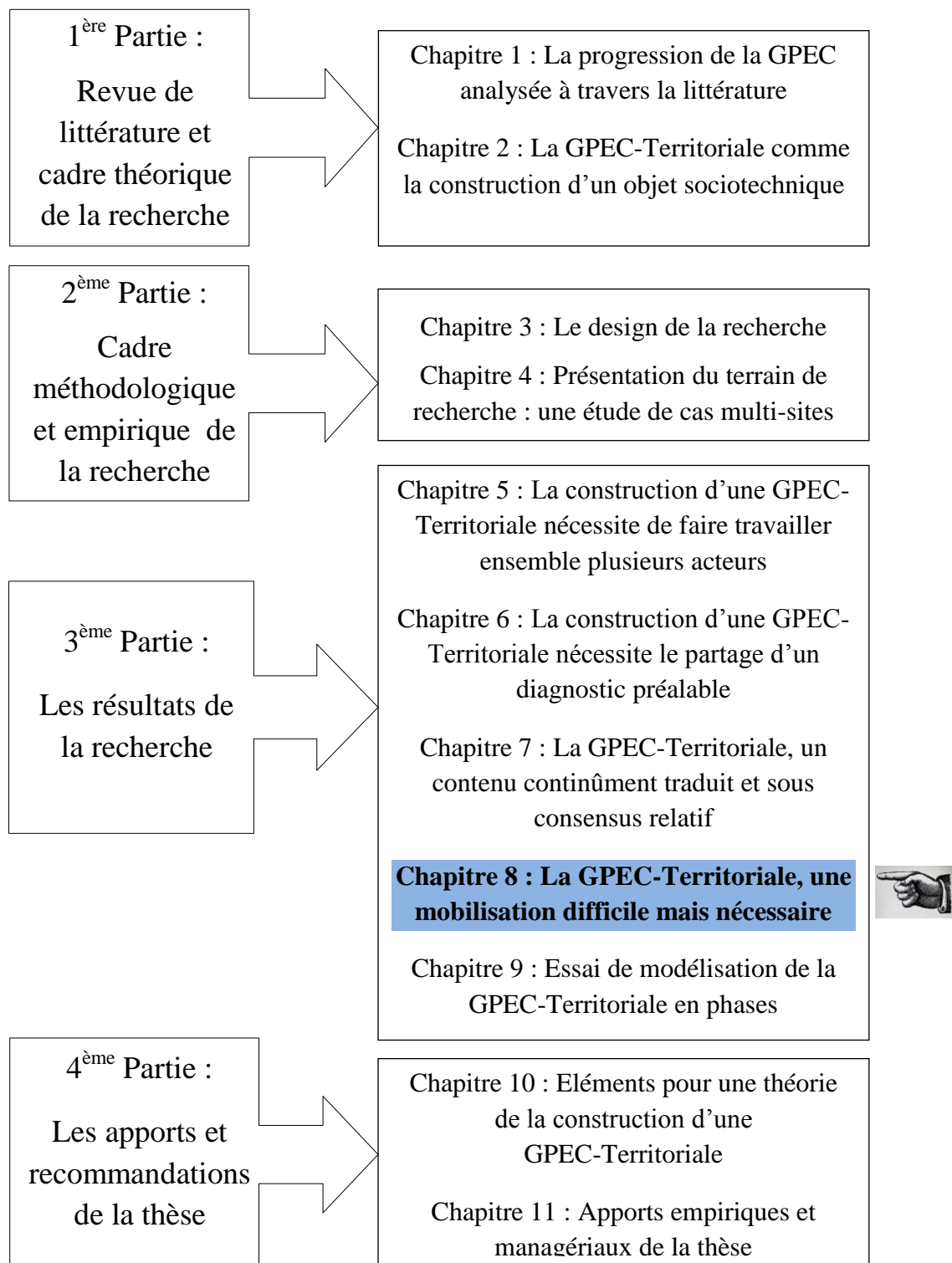


Figure 69: Plan de la thèse et chapitre 8



## **CHAPITRE 8 : LA GPEC-TERRITORIALE, UNE MOBILISATION DIFFICILE MAIS NÉCESSAIRE**

Plusieurs études montrent que la mobilisation des acteurs dans une action collective est difficile. Nous avons abordé certaines de ces difficultés dans les pages précédentes. Notre ambition ici est de revenir sur cette mobilisation en ciblant les constats et observations que nous avons relevés dans notre terrain de recherche et qui justifient la faible mobilisation des acteurs. Nous ne ciblons pas dans cette recherche la mobilisation des institutionnels mais nous orientons nos analyses davantage sur la mobilisation des entreprises. Quand nous évoquons la mobilisation des institutionnels ce serait pour effectuer un comparatif avec les entreprises sans procéder à une analyse précise sur ces acteurs. En effet, les institutionnels, pour les cas que nous avons étudiés, n'ont pas manifesté d'éléments apparents de non-mobilisation. Ensuite, dans l'objectif de la GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 et dans l'objectif que nous défendons, la GPEC-Territoriale doit associer les entreprises dans sa construction. Elle ne doit pas être le résultat unique des acteurs institutionnels mais elle doit être l'émergence d'actions co-construites entre entreprises et institutionnels. A ce sujet et selon ces considérations, la participation des entreprises est essentielle. Mais avant d'aller plus loin dans l'analyse de la mobilisation des entreprises, définissons ce que nous entendons par cette notion dans le cadre de la GPEC-Territoriale. Nous définissons par mobilisation l'attitude qui consiste à poser des actes positifs qui contribuent à faciliter et à permettre la co-construction des actions de la GPEC-Territoriale. Ces attitudes passent essentiellement par deux volets : un premier volet est relatif à la participation aux différentes études et un second volet est relatif à la participation aux différents rassemblements notamment aux réunions et groupes de travail. La mobilisation nécessite donc, de la part des acteurs, d'être en action, à l'écoute et disponible pour co-construire la GPEC-Territoriale. Certes, les acteurs ont d'autres préoccupations que celle de la GPEC-Territoriale. C'est pourquoi la mobilisation nécessite de la part des pilotes et partenaires de tenir compte des impératifs de chaque acteur, des possibilités d'aménagement, d'être à l'écoute, *etc.* Les questions sur les recommandations seront abordées dans la partie réservée, à cet effet, dans la thèse. A partir donc de notre définition, nous ne jugeons ni la compétence, ni le contenu des propos tenus par le dirigeant. Ce qui est premier dans notre

approche sur la mobilisation des entreprises c'est leur participation aux actions. Nous posons comme postulat que les propos que tiendra le dirigeant d'entreprise, les suggestions qu'il fera lors des ateliers de travail ou les propositions et orientations qu'il suggèrera, auront leur part de pertinence ; surtout que dans le domaine de la GPEC-Territoriale aucun acteur n'a, à lui-seul, une totale connaissance sur les sujets. Pour cette raison nous verrons dans la suite de la thèse que l'un des meilleurs procédés pour conduire une GPEC-Territoriale est de passer par une co-construction des actions et une construction collective des connaissances.

Pour analyser cette mobilisation des entreprises dans le cadre de la GPEC-Territoriale, nous choisissons, au regard de notre immersion dans le terrain de recherche, d'observer le comportement des entreprises par rapport à leur différente sollicitation pour participer aux actions. Nous ferons alors, à partir de ces observations un état des lieux sur la situation.

Ensuite, nous essayons d'identifier les raisons pour lesquelles la mobilisation a été faible ou n'a pas eu lieu. Pour cet objectif, nous allons recourir à la théorie de la décision au travers des choix effectués par le dirigeant. Nous collectons ces données d'analyse à travers les observations mais surtout à travers des entretiens semi-directifs.

A la fin de ces analyses nous essayons de modéliser le fonctionnement cognitif des dirigeants d'entreprise dans leur choix par rapport aux actions de la GPEC-Territoriale. Cette modélisation nous servira dans la construction de l'apport théorique de notre thèse.

Deux sections constituent la charpente de ce chapitre. Dans une première section, nous faisons un état des lieux sur la mobilisation des acteurs dans chacun des deux cas étudiés.

Ensuite, nous proposons de comprendre, dans une seconde section, la rationalité manifestée par les chefs d'entreprise dans leur choix de participer ou non à la construction des actions de GPEC-Territoriale.

Dans ce chapitre nous ne présentons pas des pistes pour mobiliser les entreprises. Nous avons choisi d'analyser et de présenter ces pistes dans les recommandations de la thèse. Ces apports et recommandations sont ainsi développés dans les chapitres : 1 et 2 de la quatrième partie de la thèse ; c'est-à-dire les chapitres 10 et 11 de la thèse.

## **Section 1. État des lieux sur la mobilisation des acteurs dans les deux cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41**

Dans cette section nous exposons la mobilisation des acteurs dans la construction de la GPEC-Territoriale telle que nous l'avons constatée dans les cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41. Nous portons l'analyse principalement sur les entreprises mais nous évoquons le cas des institutionnels à titre comparatif. En parlant de mobilisation, nous focalisons l'analyse sur deux éléments.

D'abord, sur le taux de présence des acteurs dans les ateliers, groupes de travail, COTECH, COPIL, *etc.* Nous prenons donc pour critère d'évaluation de la mobilisation des acteurs leur taux de présence dans ces divers regroupements.

Ensuite, nous tenons compte des réponses ou comportements des entreprises à la suite de leur sollicitation.

Ainsi, dans aucun des deux volets nous ne prenons pour critère d'évaluation de cette mobilisation le travail accompli (intervention, document fourni, proposition, *etc.*) par les acteurs lors des ateliers, groupes de travail, COTECH, COPIL. En effet, prendre pour critère de mobilisation la nature et la qualité du travail accompli serait trop subjectif car il nous semble difficile de trouver des critères d'évaluation de ces différentes productions sans verser dans la subjectivité.

A cette fin, nous nous basons sur les feuilles de présence signées par les acteurs lors de chaque regroupement<sup>88</sup>. Nous nous basons aussi sur nos notes d'observation et sur les réponses obtenues à la suite de sollicitation des entreprises.

---

<sup>88</sup> Des feuilles de présence sont placées en annexe de cette thèse.



## **I. Mobilisation dans le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire**

La mobilisation dans ce cas sera présentée à travers les deux volets énoncés dans l'introduction de cette section. Nous abordons successivement le taux de présence et les notes d'observation

### **I.1. Taux de présence dans les rassemblements**

Dans le cadre cette GPEC-Territoriale, nous avons un total de 34 regroupements (atelier, COTECH, COPIL, *etc.*) sur le territoire. Sur 183 entreprises du territoire, 8 (dont 6 de façon constante) ont participé aux actions. Ce qui fait environ 4% de participation. Les entreprises qui ont participé aux actions ont des dirigeants qui sont engagés dans d'autres actions sur le territoire. Ce sont donc des chefs d'entreprise qui ont le souci de l'engagement dans le collectif et dans les actions territoriales. Avec la soirée *parlons artisan* 5 entreprises ont rejoint les groupes de travail mais le groupe est revenu rapidement à sa taille initiale c'est-à-dire entre 6 et 8 entreprises.

Malgré les différents plans de communication mis en place sur le territoire, le nombre des entreprises n'a guère dépassé 8 mais avec une stabilité à 6 entreprises.

En comparaison, pour les institutionnels, un total de 8 acteurs était identifiés et durant tout le processus de construction de cette GPEC-Territoriale il y a une quasi-stabilité de cet effectif. Ces acteurs étaient ceux jugés judicieux par la CMA 41 et la CCCL.

### **I.2. Notes et observations**

Ici nous choisissons de relever des notes qui ont trait à la difficulté de mobilisation des acteurs en nous appuyant sur des extraits d'entretiens avec un dirigeant et des échanges avec d'autres acteurs lors d'un comité de pilotage. .

Le premier extrait est relatif à un dialogue que nous avons eu avec un chef d'entreprise afin de le solliciter à participer aux enquêtes et aux travaux. Comme il est de coutume dans notre démarche, nous prenons d'abord un rendez-vous soit par téléphone, soit par courriel avec le dirigeant d'entreprise avant de le rencontrer pour l'entretien. Après que nous nous soyons

présenté et après avoir exposé le motif de notre appel et l'objet pour lequel nous le sollicitons, le dirigeant a répondu :

« Dirigeant : *vous n'avez rien d'autre de plus intelligent à faire que de parler d'emploi, de formation, de développement économique, d'action à construire, etc. Moi je n'ai pas mon temps à perdre pour des actions qui ne donnent rien et qui ne répondent pas à nos attentes ni à nos besoins. Les gens sont dans leur bureau et ne connaissent rien de ce qui se passe dans les entreprises. Vous mettez en place des actions qui ne nous servent à rien, bref laissez-moi où je suis-je ne veux participer à aucune action.*

Nous : justement, c'est pour répondre à vos attentes et à vos besoins que nous vous sollicitons et nous sollicitons les entreprises afin qu'elles éclairent les actions et que celles-ci se fassent avec vous

Dirigeant : *Monsieur, je suis désolé, rien de tout cela ne m'intéresse, je ne veux participer à rien, faites sans moi. »*

Le deuxième extrait est relatif à un échange que nous avons eu avec d'autres acteurs dans le cadre d'un comité de pilotage.

Nous sommes dans une réunion de comité de pilotage sur la GPEC-Territoriale. Durant cette réunion nous avons évoqué les questions liées aux enquêtes et aux ateliers de travail. En abordant la collecte des données et la participation des acteurs aux ateliers, les débats se sont orientés vers la mobilisation des acteurs avec un regard particulier sur la mobilisation des entreprises.

« *Les entreprises, c'est bien de vouloir les associer mais elles ne répondent pas souvent aux sollicitations, aux enquêtes, etc. nous avons beaucoup de mal à les faire venir dans les groupes de travail même si nous sommes conscients qu'elles doivent participer aux actions. C'est un problème difficile, je ne sais pas chez vous mais avec nous c'est très compliqué avec les entreprises* » (un partenaire institutionnel).

Un autre acteur institutionnel a renchéri : « *Je confirme que nous aussi nous avons du mal à associer les entreprises. C'est souvent les mêmes entreprises qui répondent : oui. A force elles ne seront plus disponibles. Les entreprises se plaignent mais pour participer aux actions, elles ne sont pas là* ».

A cette problématique nous avons répondu : « *En tous les cas il faut essayer de les associer même si c'est difficile car c'est en construisant avec les entreprises que nous avons des chances d'avoir des actions qui répondent bien à leurs besoins et à leurs attentes. Nous pouvons réfléchir aux raisons de cette faible mobilisation des entreprises* ».

« *Pour la GPEC-Territoriale, même si nous n'avons pas plusieurs entreprises, essayons d'avoir au moins une représentation par branche d'activité* ». (CMA).

## **II. La mobilisation dans le deuxième cas**

Nous présentons, comme dans le premier cas, le taux de présence et des notes d'observations.

### **II.1. Taux de présence dans les rassemblements**

Dans le cadre de cette GPEC-Territoriale, nous avons 40 regroupements (atelier, COTECH, COPIL, *etc.*). Sur notre échantillon de 87 entreprises interviewées lors des entretiens, 6 (dont 3 de façon régulière) ont participé à la construction des actions. Ce qui fait environ 7 % de participation. De la même manière que les plans de communication n'ont pas permis d'avoir plus d'entreprises dans le premier cas, dans le deuxième cas, le nombre des entreprises n'a pas augmenté.

Le nombre d'acteur institutionnels qui ont participé aux actions s'élève à 23. Une quasi-stabilité de ce nombre est constatée durant tout le processus de construction.

Quel que soit le cas considéré, les entreprises sont moins nombreuses à participer aux actions. Or, le principe de la démarche est de permettre un ancrage fort dans les entreprises à travers la participation active de leur dirigeant. C'est l'une des conditions qui semblent nécessaires pour coller le plus possible aux réalités, aux attentes et aux préoccupations des entreprises.

### **II.2. Notes et observations**

Dans ce second cas, nous retenons un courrier de sollicitation des entreprises du département à participer aux ateliers et à collaborer à la co-construction des actions. L'objectif est de trouver des entreprises leaders et compléter la liste de celles-ci. Ce courrier fait suite aux études préalables pour entamer la phase qualitative des constructions. Il rappelle l'objectif de

la démarche et présente quelques éléments de résultat de cette enquête préalable. Le courrier a été envoyé aux chefs d'entreprise qui ont participé aux études préalables par voie postale. Une quinzaine de jours après cet envoi par la poste, une relance téléphonique a été effectuée. Au bout de toutes ces procédures, **aucune** entreprise ne s'est montrée intéressée pour intégrer les groupes. En définitive, nous avons reçu 0 réponse favorable à cette sollicitation. Dès lors, la conduite des actions s'est résumée aux seules dirigeants leaders qui ont initialement entamé la démarche de GPEC-Territoriale. Le nombre n'a donc pas progressé. Nous soulignons que les actions se résument à quelques entreprises qui sont toujours les mêmes à répondre aux sollicitations. Comment gérer une telle situation ? Nous avons essayé de proposer des solutions dans les recommandations de notre thèse. Pour permettre une meilleure compréhension du courrier, nous le citons dans son intégralité.



**« Pour une action collaborative qui répond à vos besoins, rejoignez-nous !**

Monsieur xxx

Dirigeant d'entreprise,

*La GPEC-Territoriale a pour objectif de faciliter le développement économique des entreprises, la gestion des ressources humaines, la création et le maintien de l'emploi dans les territoires. La démarche vise, entre autres, à apporter des réponses aux questions :*

- des ressources humaines en termes de qualifications et de compétences nécessaires aujourd'hui et demain pour permettre aux entreprises d'être plus compétitives, de maintenir et de développer leur volume d'activité,*
- d'anticipation socio-économique au regard de l'évolution des territoires et des filières.*

*Afin d'accompagner ces mutations, différentes actions seront organisées. Ces actions émaneront de votre engagement et de votre participation aux différents groupes de travail en collaboration avec nos partenaires économiques, de territoire, de l'Emploi et de la Formation avec le soutien financier de l'Etat et de l'Europe.*

*Ces actions se veulent co-construites et ambitionnent de répondre le plus possible à vos besoins et suggestions. L'objectif dans le cadre de cette GPEC-Territoriale est de faire travailler ensemble entreprises et institutionnels afin que les actions à mettre en place ne soient ni descendantes ni déconnectées des réalités de l'entreprise.*

*Pour permettre la mise en place de ces actions, plusieurs pièces maitresses seront analysées ensemble. Parmi celles-ci se trouve l'étude qualitative réalisée par la CMA et à laquelle vous avez participé avec les autres entreprises du territoire. Cette étude s'est préoccupée de votre niveau d'activité économique, de vos projets d'investissement et de votre Gestion des Ressources Humaines. Au total les entreprises rencontrées dans ce cadre emploient plusieurs centaines de salariés. Les dirigeants de ces entreprises ont exprimé des réponses dont voici quelques éléments à retenir :*

*Vous avez déclaré 250 emplois à venir dont une centaine en apprentissage. Les métiers à plus fort potentiel d'après vous sont ceux de l'Alimentaire : boulangerie, pâtisserie, boucherie, et hôtellerie-restauration ; du Bâtiment, de la Menuiserie, de la Construction Bois, du Bois Energie et des Services. Vous avez souligné aussi que les métiers du secteur sont peu valorisés avec des difficultés de recrutement notamment dans les métiers de l'Alimentaire, du Bâtiment et du Bois. Des problématiques liées à la mobilisation des jeunes sont également soulevées. Vous dénoncez quelquefois une absence, une inadéquation et un éloignement des formations professionnelles et vous exprimez des besoins de nouveaux savoir-faire et de profils variés avec ou sans qualification tels que : vendeur, cuisinier, serveur, pâtissier, boucher, constructeur bois, etc. Vous prenez conscience de l'utilité de se regrouper pour avoir des entreprises plus compétitives. Ainsi vous êtes 38 % à être intéressés par une coopérative d'achat et 9% à y adhérer actuellement. Vous avez également des besoins en compétences nouvelles davantage dans les domaines de la production, du management et du commercial. Enfin vous avez un réel intérêt pour la veille dans votre métier et à cette fin, vous mobilisez essentiellement internet, les revues professionnelles, les organisations professionnelles et les contacts fournisseurs. Vous en appelez aux politiques pour promouvoir vos métiers, vos savoir-faire et attendez une impulsion de leur part.*

*Cette étude ainsi que d'autres sources documentaires seront analysées par des entreprises leaders et par des institutionnels dans des groupes de travail à travers comités techniques, comités de pilotage et ateliers. Des entreprises vont être diagnostiquées et accompagnées en Ressources Humaines par la CMA. De même nous organiserons des soirées de restitution et de promotion des travaux.*

*La force de notre démarche étant d'associer les entreprises pour que ce qui est mis en place corresponde aux besoins des entreprises et du territoire, votre concours et votre participation nous sont donc précieux. C'est pourquoi nous vous sollicitons pour faire avec vous ce qui des fois se fait sans vous afin de participer à cette démarche aux travers des ateliers en tant que entreprise leader et porte-parole des entreprises de votre branche d'activité.*

*Nous vous remercions pour votre mobilisation.*

*Contact CMA 41 »*

## **Synthèse de la section 1**

Dans cette section nous avons eu pour objectif de faire un état des lieux sur la mobilisation des acteurs et particulièrement sur la mobilisation des entreprises dans la construction de la GPEC-Territoriale. Nous avons émis comme postulat que la problématique de la mobilisation se pose différemment dans les entreprises comparativement aux acteurs institutionnels. Dans tous nos deux cas les acteurs institutionnels n'ont pas montré de signes tangibles de non-mobilisation dans nos cas de GPEC-Territoriale. Pour aborder cette question de l'état des lieux nous avons commencé par définir ce que nous entendons par « mobilisation des acteurs ». En cela, nous avons retenu qu'il s'agit d'une attitude qui consiste à poser des actes positifs qui contribuent à faciliter et à permettre la co-construction des actions de la GPEC-Territoriale. Ces attitudes passent essentiellement par deux volets : un premier volet est relatif à la participation aux différentes études et un second volet est relatif à la participation aux différents rassemblements notamment aux réunions et groupes de travail. Dans la mobilisation nous ne prenons pas en compte la nature des contributions des entreprises et nous ne portons pas de jugement sur leur compétence ou sur les documents produits.

A partir de cette définition et après avoir précisé que les constats sur la mobilisation des acteurs institutionnels ne seront retenus qu'à titre comparatif, nous avons retenu deux critères d'évaluation. Le premier critère est relatif au taux de présence dans les lieux de rassemblement : ateliers, réunions, *etc.* Le second critère est relatif à nos notes d'observation. Il s'est agi de notes provenant de verbatim ou de constats liés à une sollicitation.

Sur la base de ces deux critères nous avons présenté que les entreprises se mobilisent moins que les institutionnels au regard du pourcentage de participation en fonction du nombre total d'entreprises sur le territoire ou dans la filière. De même, cette faible mobilisation des entreprises s'est confirmée à travers les refus obtenus lors des sollicitations de celles-ci. Nous soulignons donc que certains segments de la représentation du territoire ou de la filière ne sont donc pas respectés. Si l'objectif de la GPEC-Territoriale est d'associer le plus d'acteurs entreprises possible, se posent alors des questions à ce sujet. Certes, toutes les entreprises ne peuvent pas participer physiquement aux ateliers mais des porte-parole nombreux et diversifiés permettent de croiser davantage les avis. Pour essayer de comprendre la faible mobilisation des entreprises, nous analysons cette question dans la section qui suit.

.

## Section 2. La rationalité manifestée par les acteurs dans le choix de participer aux actions de la GPEC-Territoriale

C'est à partir des entretiens tenus avec les acteurs de la GPEC-Territoriale que nous avons analysé si le choix des acteurs de participer ou non aux différentes actions collectives est ou non rationnel. Des extraits de verbatim serviront de support pour justifier nos affirmations. La question principale qui permet de collecter et d'analyser les données sur ce choix est :

*« Pourquoi avez-vous ou n'avez-vous pas participé aux groupes de travail et à la construction des actions de la GPEC Territoriale ? ».*

En fonction des réponses fournies par les acteurs interrogés, notamment par les entreprises, nous allons rechercher à comprendre et à identifier les motifs explicatifs ou les déterminants du comportement de ceux-ci. A cette fin, la théorie du choix rationnel va nous servir de grille de lecture.

### I. Une hiérarchie de valeurs

Ce que nous retenons en premier c'est une forme **d'hiérarchie des valeurs** que les entreprises semblent évoquer pour justifier leur choix. En fonction de la place qu'occupe l'action à réaliser dans cette hiérarchisation, l'entreprise participe ou non à l'action. L'extrait suivant sert de support à nos propos<sup>89</sup> :

*Il y a des choses qu'on mesure très bien et qui sont prioritaires : 1. La vie familiale : Si vous vous sentez bien en famille, dans votre vie privée, vous serez bien dans votre travail, 2. Le travail : Vous avez des salariés à payer, une boîte à faire tourner et vous ne pouvez pas les laisser couler. Vous devez répondre aux attentes de la boîte et des salariés. 3. L'amélioration de l'existant : Enfin vous avez les actions qui permettent d'améliorer ce qui existe déjà, de faciliter la vie et de stabiliser les acquis. Et pour moi la GPEC-Territoriale fait partie de*

---

<sup>89</sup> Entretien avec le dirigeant de l'entreprise « Vivre Eco ». Le dirigeant de cette entreprise s'est investi dans la démarche de GPEC-Territoriale filière Bois en acceptant les entretiens qualitatifs, les ateliers d'immersion dans son entreprise, les soirées de témoignage et d'échange sur la construction Bois mais il n'a ni participé aux ateliers thématiques ni aux réunions de pilotage et n'a pas accepté d'être « entreprise leader »



*celles-là. C'est une démarche qui passe au troisième rang. Vous avez des priorités et des devoirs (famille et entreprise) et vous avez des possibilités, ce que je peux faire pour les améliorer ; les réunions de GPEC-Territoriale en font partie.*

Cet extrait d'entretien nous renseigne bien sur une échelle de valeurs conçue par nos interlocuteurs. Ces acteurs croient qu'en choisissant de mener des actions qui touchent à la 1<sup>ère</sup> valeur, ils seraient très satisfaits. En menant des actions qui touchent au 2<sup>ème</sup> niveau de valeur ils sont satisfaits. Et enfin si les actions du troisième niveau ont lieu ce serait mieux. Le lien *croyance-valeur (ou désir)* se justifie dans l'explication comportementale comme il a été évoqué dans l'explication sociologique des faits.

A l'instar de ceux qui n'ont pas participé aux actions, les acteurs engagés ont aussi un choix fondé sur des valeurs :

*« Participer aux actions collectives de la GPEC-Territoriale est pour moi important car c'est un moyen de faire entendre notre voix et d'essayer de faire changer les choses. Si personne ne fait rien, rien ne peut changer. Je crois que le travail et la contribution de tous sont une priorité »<sup>90</sup>.*

## **II. Approche thématique et de résultat**

En second lieu, nous avons une **approche thématique des résultats**. Ici ce qui ressort des entretiens c'est la qualité et la teneur des sujets à aborder lors des réunions de construction des actions de GPEC-Territoriale. De quoi va-t-on parler ? Le sujet intéresse-t-il les attentes des entreprises ? Comment est-ce possible ? C'est en fonction des réponses à ces questions que les acteurs se décideront à se mobiliser et à participer à la GPEC-Territoriale.

*« Pourquoi voulez-vous que je participe à ces actions ? Pour parler de quoi ? C'est du temps perdu tout simplement car les sujets abordés dans les réunions sont toujours les mêmes et rien ne changent pour nous. Rien de tout ce qui est proposé ne m'intéresse et je ne vois pas ce que moi je peux apporter. De toutes les façons c'est toujours des études et des études, des*

---

<sup>90</sup> Entretien avec une entreprise de scierie. La dirigeante de cette entreprise s'est beaucoup investie dans la construction de la GPECT-Territoriale. Elle a œuvré et participé à la quasi-totalité des réunions, des ateliers thématiques, des visites d'entreprise et a partagé avec les différents acteurs ses idées et ses expériences sur la construction de la Filière Bois, en général, et de la GPEC-Territoriale filière Bois en particulier.



*enquêtes et des enquêtes mais rien de concrets ne se produit pour nous. Aucun de ces sujets ne m'intéresse ! ».*

Un autre extrait informe davantage sur les freins :

*« Il faut fixer les objectifs parlant aux entreprises avec des exemples clairs. Des objectifs atteignables dans un délai proche. Il faut que l'entreprise puisse dire : tiens, ceci m'intéresse. A-t-on besoin de se réunir systématiquement ? Ne peut-on pas travailler autrement ? Par d'autres moyens ? Par exemple faire circuler un document en demandant l'avis de chacun et des propositions et faire la réunion quand c'est nécessaire ? ».*

Au contraire, le témoignage d'un acteur engagé montre que des informations ont circulé :

*« Je me suis dit : ils ont fait ça dans la filière Bois ? Ce n'est pas mal leur idée. Je vais y aller la prochaine fois. Et c'est ainsi que j'ai participé aux actions. Les sujets m'intéressaient ».*

### **III. Approche sur la proximité**

En troisième lieu, nous avons une **approche sur la proximité**. Sur ce point ce qui importe c'est d'avoir les lieux de réunion à proximité des entreprises. Chaque dirigeant souhaite parcourir le moins de distance possible pour participer aux actions collectives. A la question :

*« Les réunions au niveau local et à proximité auraient-elles changé quelque chose ? »*

La réponse semble être affirmative : *« si les réunions ont lieu à proximité, c'est mieux. Quand c'est loin, je n'y vais pas. Quand c'est à côté, j'y vais le plus possible. Le déplacement augmente le temps à consacrer, et on a peu de temps ».*

La proximité des actions par rapport au lieu de situation des entreprises est une question récurrente qui touche à plusieurs problématiques liées aux entreprises. Nous l'avons soulignée dans les pages précédentes notamment pour les formations ou les recrutements par exemple. Mais si cette question est toujours vérifiée dans plusieurs problématiques et dans notre premier cas d'analyse de la GPEC-Territoriale, la proximité des lieux de réunion a pris une place primordiale dans le cas de la GPEC-Territoriale sur la filière Bois. En effet, contrairement au 1<sup>er</sup> cas, celui de la CCCL, le choix de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois touche tout le département du Loir-et-Cher. L'expansion territoriale est, de fait, plus

large que dans le cas de la CCCL. Les entreprises sont séparées par des distances plus grandes suivant qu'elles se trouvent au nord ou au sud du département. Cette distance est forcément moindre sur l'échelle de la CCCL. Dans le cas de la CCCL, les réunions de pilotage et de construction ont lieu dans les locaux de la Communauté de communes. Les acteurs institutionnels partenaires se déplaçaient pour se rendre à la Communauté de communes. Les entreprises ont, *a priori*, peu de distance à parcourir et le fait de réaliser les réunions et les manifestations directement sur le territoire, leur, semble produire un lien de proximité. Nous venions chez eux, les actions ont lieu chez eux !

Dans le cas de la filière Bois, les réunions de pilotage et de construction des actions ont lieu dans les locaux de la CMA 41. Certes, cela est pratique afin d'avoir une adresse unique de réunion mais certains acteurs sont excentrés de Blois, et donc de la CMA 41, sans compter d'autres acteurs institutionnels qui se situent hors du département de Loir-et-Cher. Etant donné l'étendue du territoire, les entreprises de la filière Bois ne sont pas toutes proches du lieu de réunion.

Cet état de fait semble freiner la mobilisation des entreprises. Même les acteurs qui se déplacent émettent l'idée des difficultés que la distance leur crée :

*« Sachant que nous nous situons loin de la CMA 41 et que les réunions se déroulent dans ses locaux, il est préférable pour nous que les réunions se tiennent plus tôt et le moins souvent. Le mieux est d'avancer le plus possible dans le projet chaque fois que l'on se retrouve pour éviter des se réunir sans cesse »<sup>91</sup>.*

#### **IV. Le facteur « temps » en trame de fond**

De manière transversale le temps joue un rôle non négligeable dans la mobilisation des acteurs et dans la participation à l'action collective. Tous les acteurs semblent être occupés, ou estiment avoir peu de temps. De fait, participer aux actions ne doit pas être pour eux un sentiment de perte de temps.

*« Parce que je me retrouve avec un manque de temps, j'ai une entreprise, j'ai une famille, une épouse qui travaille et trois enfants à garder, donc j'ai un problème de temps. Si je me retrouve à ne pas utiliser correctement mon temps, je ne pourrai pas m'en sortir. Les*

---

<sup>91</sup> Propos d'un acteur institutionnel engagé dans la démarche de GPEC-Territoriale dans la filière Bois.

*réunions sont bien mais elles prennent trop de temps. Et moi j'en ai pas assez* » (propos d'un dirigeant d'entreprise).

Avec le sentiment de manque de temps, le plus judicieux pour inciter les acteurs à participer aux actions collectives est d'avoir le plus possible de réunions à proximité des entreprises, des réunions qui ne durent pas trop longtemps et qui touchent à des thématiques qui intéressent les entreprises au point de changer leur échelle de valeurs.

La figure *infra* que nous proposons résume la situation de cette hiérarchisation de valeurs. Nous y présentons des « catégories préfinies par le chef d'entreprise » : ce sont des catégories auxquelles le chef d'entreprise se réfère pour prioriser ses choix. Subjectives, ces catégories font partie du schème de fonctionnement du chef d'entreprise qui les classe selon un ordre de priorité. Les actions sont classées en fonction de la catégorie dont elles relèvent. Les catégories sont modulées par des variables que nous nommons « variables d'ajustement » : thématiques abordées, résultats perçus/attendus, proximité géographique et temps à consacrer. Ces variables permettent au chef d'entreprise de prioriser et de choisir des actions qui relèvent de la même catégorie.

Pour accompagner les entreprises et les orienter dans un choix vers telle ou telle action, la connaissance de ce schème de fonctionnement peut s'avérer utile.

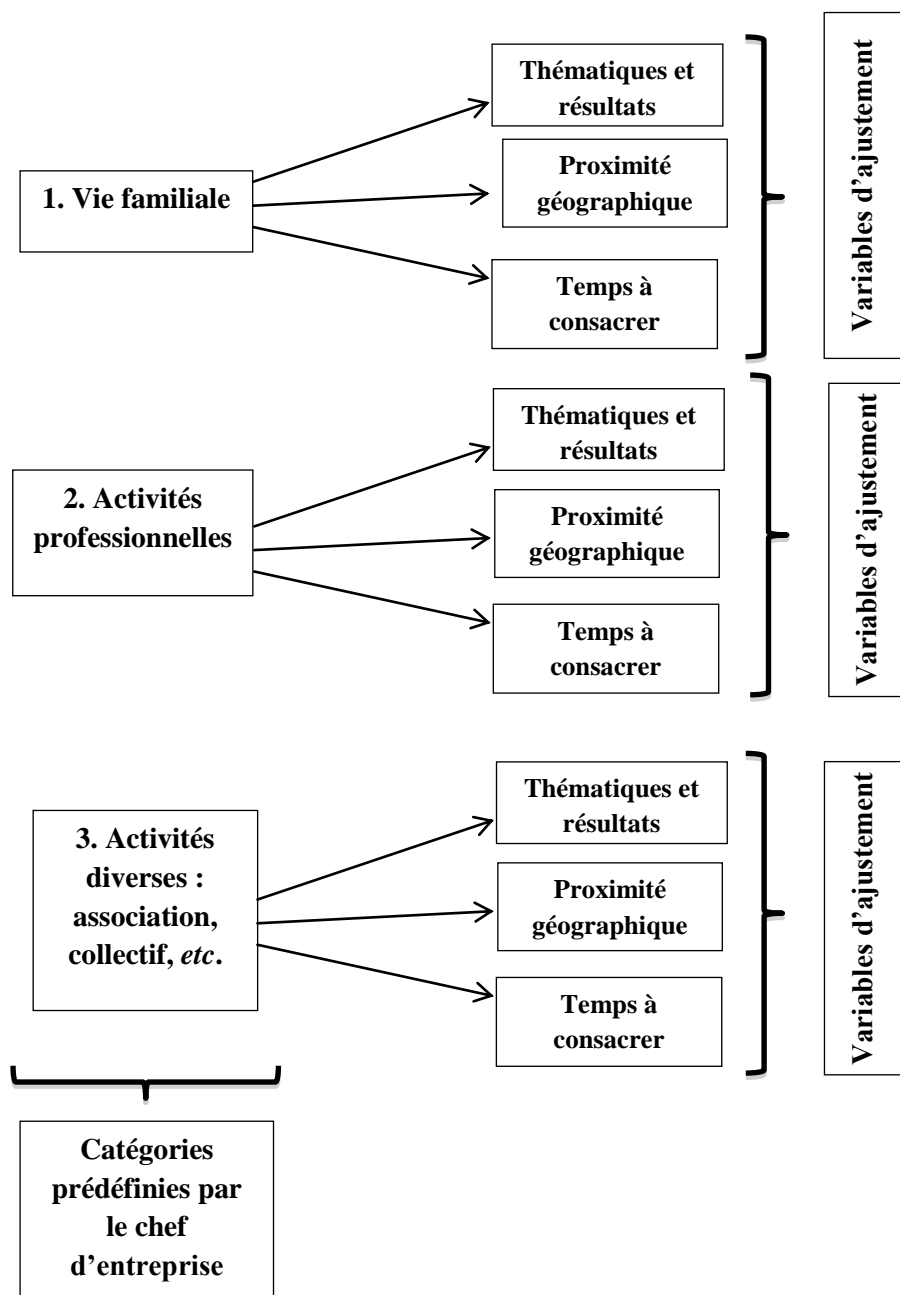


Figure 70: Schème de représentation et de choix des entreprises de la GPEC-Territoriale

## **Synthèse de la section 2**

Dans cette section notre objectif a consisté à essayer de comprendre les raisons de la non-mobilisation des entreprises afin de modéliser, si possible, ces raisons. Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé par entretiens semi-directifs auprès des entreprises à partir d'une question principale :

*« Pourquoi avez-vous ou n'avez-vous pas participé aux groupes de travail et à la construction des actions de la GPEC Territoriale ? ».*

Après la collecte de ces données nous avons analysé les verbatim avec la grille de la théorie du choix rationnel.

De ces analyses il nous est apparu que si de par leurs propos, les acteurs de la GPEC-Territoriale ont montré que leur décision de participer ou non aux dispositifs et aux différentes actions relève d'un choix rationnel, il n'en demeure pas moins que cette rationalité nous semble limitée. Nous avons choisi, et pour rester cohérent avec notre modèle qui consiste à expliquer pourquoi les acteurs ne se mobilisent pas, de nous consacrer aux acteurs de la GPEC-Territoriale qui n'ont pas participé aux actions collectives. Les propos tenus par les acteurs qui ont participé à ces actions nous ont servi d'éléments de veille pour accompagner tous les acteurs du territoire. Ce qui nous a intéressé c'est d'essayer de mobiliser tous les acteurs et d'obtenir d'eux tous, la participation aux actions collectives. Dans cette logique les propos des acteurs qui se mobilisent n'ont pas focalisé notre attention au premier plan. A l'instar de l'image du pasteur qui va chercher ses brebis perdues et égarées en laissant là, en un endroit, celles qui sont présentes, notre démarche a consisté à comprendre les dirigeants interrogés. Nous essayons aussi de conquérir les acteurs qui ne se mobilisent pas encore en laissant de côté, mais sans les abandonner, ceux qui sont déjà acquis à la cause de ces actions. Il s'est alors révélé que les acteurs ont un schème prédéfini constitué de trois niveaux : famille, activités professionnelles, activités diverses. Ces niveaux sont ajustés par des critères : de proximité, de thème abordé et de temps à consacrer aux activités. Les acteurs pilotes et partenaires devront tenir compte de ces considérations pour mobiliser les entreprises. Nous aussi, nous tenons compte de ces considérations pour proposer des recommandations et émettre des théories sur la construction de la GPEC-Territoriale.

## **Synthèse du chapitre 8**

Dans ce chapitre notre objectif a consisté à comprendre et a essayé d'expliquer la mobilisation des acteurs dans la conduite d'une GPEC-Territoriale.

La CMA 41 a pris conscience que dans le cadre de ses démarches de GPEC-Territoriale les actions doivent être collaboratives et co-construites afin de répondre au mieux aux attentes des entreprises. Cette co-construction permet aussi de produire des actions incarnées dans la réalité quotidienne et contemporaine des entreprises. Pour atteindre ces objectifs, la participation et la mobilisation de tous les acteurs concernés et surtout des dirigeants d'entreprise s'avèrent nécessaires. Les actions ainsi construites ne sont pas seulement réfractées à travers plusieurs individus, elles le sont parce qu'elles expriment un sens collectif.

Une fois cette prise de conscience de la nécessité de mobiliser les acteurs surtout les entreprises validée, nous sommes revenus à notre question de départ relative à la mobilisation des acteurs dans la GPEC-Territoriale. Nous avons défini, à cet effet, ce que nous entendons par mobilisation. Ainsi, nous avons alors défini la mobilisation comme une attitude qui consiste à poser des actes positifs qui contribuent à faciliter et à permettre la co-construction des actions de la GPEC-Territoriale. Ces attitudes passent essentiellement par deux volets : un premier volet est relatif à la participation aux différentes études et un second volet est relatif à la participation aux différents rassemblements notamment aux réunions et groupes de travail. Il n'y a donc pas de jugement sur les compétences ou sur les documents produits par les acteurs lorsque nous parlons de mobilisation.

Sur la base de cette définition et avant de comprendre les raisons de la non-mobilisation des acteurs, nous avons fait un état des lieux de cette mobilisation à partir de deux critères : le taux de présence dans les lieux de rassemblement (réunion, atelier, *etc.*) et les réponses aux sollicitations adressées aux acteurs. Dans chacun de ces cas, le postulat que nous avons fait consiste à affirmer que la mobilisation des entreprises est différente de la mobilisation des institutionnels et la problématique de la mobilisation se pose de façon plus persistante au sujet des entreprises que des institutionnels. C'est dans tous les cas le constat que nous avons fait dans notre terrain de recherche. Au regard de ce postulat, nous avons orienté notre analyse sur les entreprises et nous avons recueilli les données sur les institutionnels à titre de comparaison.

A partir de cet état des lieux et en focalisant davantage l'attention sur les chefs d'entreprise, nous avons montré que cette mobilisation est faible et difficile mais elle demeure nécessaire. Les taux de présence, les verbatim collectés et les notes d'observation ont confirmé cette affirmation.

En partant de cette base de résultat, nous avons proposé d'aller plus avant et de dépasser le simple cadre de constatation pour comprendre les motifs d'un état de fait. Ainsi sur la base d'entretien semi-directif dont la question principale consiste à savoir :

*« Pourquoi avez-vous ou n'avez-vous pas participé aux groupes de travail et à la construction des actions de la GPEC Territoriale ? ».*

Nous avons cherché à identifier ces déterminants en nous servant de la grille de la théorie du choix rationnel. Au terme de ces analyses, il nous est apparu que les acteurs faisaient preuve de rationalité dans leur choix de décision mais que cette rationalité était limitée. Ce faisant nous avons cherché à comprendre les critères qui fondent l'orientation du choix de l'acteur.

Les résultats ont montré que ce choix de ne pas participer aux actions notamment aux réunions et groupes de travail est déterminé par des schèmes de « valeurs » prédéfinis. Ces catégories : famille, activités professionnelles, activités diverses, hiérarchisées par le dirigeant sont ajustées par des variables telles que : thématique et résultat, proximité géographique, temps à consacrer à l'action.

Une solution pour mobiliser les acteurs dans le cadre de la GPEC-Territoriale reviendrait à tenir compte de ce schème de valeurs. Cet élément que nous soulignons va nous servir pour proposer un apport théorique dans la thèse. Aussi, cet élément complète les recommandations que nous ferons dans la suite de la thèse au sujet de la mobilisation des acteurs.

# CHAPITRE 9 : ESSAI DE MODÉLISATION DE LA GPEC-TERRITORIALE EN PHASES

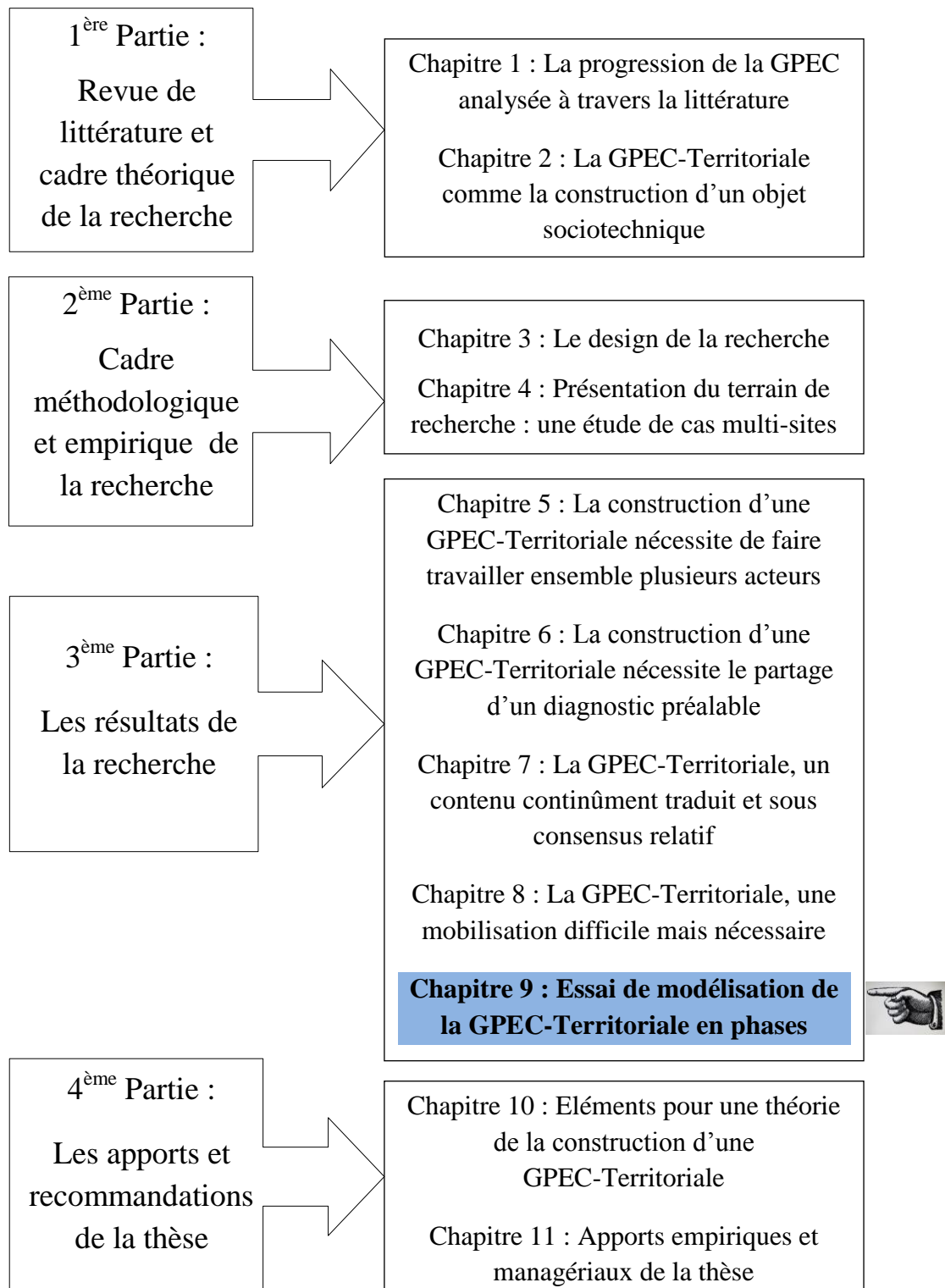


Figure 71: Plan de la thèse et chapitre 9





## **CHAPITRE 9 : ESSAI DE MODÉLISATION DE LA GPEC-TERRITORIALE EN PHASES**

Afin d'accompagner et de modéliser sa construction, nous voulons montrer, dans ce chapitre, qu'une GPEC-Territoriale peut se construire à travers plusieurs étapes ou phases. Dans ce cadre nous voulons montrer que même si les acteurs, notamment les pilotes, doivent tenir compte de la spécificité de chaque territoire et de chaque filière pour construire la GPEC-Territoriale, une méthodologie peut être adoptée. Il ne s'agit pas, après cette modélisation, de chercher à essaimer, en l'état, les dispositifs d'un territoire à un autre ou d'une filière à une autre. Il s'agit, en revanche, d'avoir un guide et des balises qui peuvent servir dans la construction de la GPEC-Territoriale indépendamment du territoire concerné. Ainsi ces phases sont utiles pour donner un cadre à la démarche et pour respecter une rigueur méthodologique.

Pour atteindre cet objectif, nous mobilisons tout notre design méthodologique tel que nous l'avons développé dans la partie méthodologique de notre thèse : intervention, participation, observation, analyses de données, *etc.* Nous mobilisons aussi tout notre cadre théorique pour mieux appréhender la co-construction de la GPEC-Territoriale chemin faisant. Notre immersion dans le terrain de recherche et notre participation aux actions donnent une pertinence aux analyses ; car nous faisons une analyse « de l'intérieur ».

Le chemin à parcourir pour arriver à la modélisation définitive se fait en trois temps.

D'abord nous partons du premier cas et nous faisons une analyse qui part de la genèse du dispositif aux résultats des actions. Ainsi, nous suivons et analysons chacune des étapes de la démarche, chacune des évolutions, des ajustements et des orientations adoptées. Au terme de ce cheminement, nous concevons un modèle qui explique et fixe la démarche.

Ensuite, nous partons du second cas en nous basant sur la première modélisation. Ce premier modèle sert de guide mais nous suivons le cheminement du second cas sans chercher à plagier le premier modèle. Le premier modèle sert de guide mais ne sert pas de passage obligé, ni

point par point, ni étape par étape. Nous laissons ainsi émerger d'autres analyses possibles du terrain.

Dans un troisième temps et à partir des deux modèles établis, nous cherchons à comparer, à confronter et à déduire des trajectoires possibles et réalisables pour produire un modèle stabilisé. C'est ce modèle définitif obtenu des deux cas qui nous sert de proposition pour construire la GPEC-Territoriale en phases.

Ainsi dans le modèle définitif et selon les données collectées, nous identifions des étapes qui sont dues à la gestion en interne dans la structure pilote et des étapes qui sont purement extérieures à ladite structure. Ces dernières sont davantage orientées vers le déroulement et la réalisation des actions.

Nous proposons donc de modéliser cette construction en phases pour permettre une vision globale de la démarche à travers trois sections. Chaque section est destinée respectivement au premier modèle, au deuxième modèle et au modèle définitif.

## **Section 1. Modélisation du processus de construction d'une GPEC-Territoriale à partir du 1<sup>er</sup> cas**

Essayer de modéliser la démarche d'une GPEC-Territoriale est essentiel pour répondre aux attentes de la CMA 41 qui ambitionne d'essaimer sur d'autres territoires (ou filières) le dispositif. Cependant cette ambition d'essaimage est-elle vraiment réalisable ? Un modèle peut-il être retenu pour les cas de GPEC-Territoriale ? Pour répondre à ces questions, il nous faut présenter une modélisation schématique de la démarche telle qu'elle est issue du premier cas. Ensuite ce modèle servira de base pour le deuxième cas afin d'en conclure la stabilité ou non de celui-ci. Pour ce faire, nous partons de l'analyse des différents éléments qui entrent en ligne de compte dans la construction de la GPEC-Territoriale.

Il s'agit d'analyse point par point, étape par étape, événement par événement, *etc.* Nous nous laissons guider par la trajectoire et le contenu des actions en tenant compte de notre design de recherche et de nos grilles de lecture théoriques.

Nous laissons apparaître, si nécessaire, tous les points même ceux qui ne seront peut-être pas confirmés dans le second cas de modélisation.

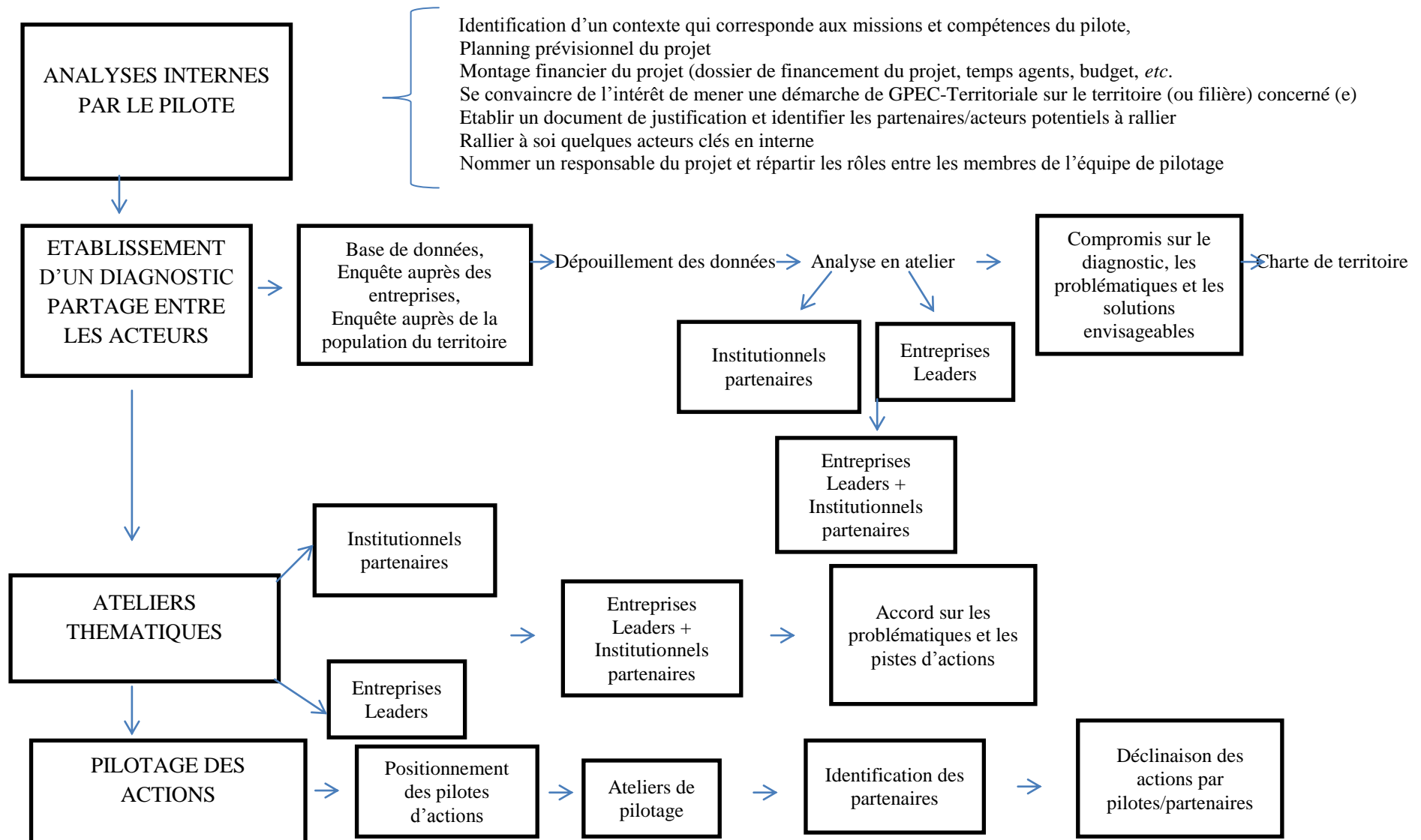


Figure 72: Phases de la construction de la GPEC-Territoriale, Cas N°1

Ce modèle nous présente quatre phases principales. Chacune des phases est constituée par des étapes dont le contenu varie en fonction de l'objectif visé.

## **I. Analyses internes par le pilote**

Cette phase est déterminante pour le pilote pour connaître ses possibilités et le contexte de choix de ses actions. L'analyse est en termes de ressources internes aussi bien au niveau des compétences du personnel, du champ d'action prévisible, du dossier de financement, *etc.* C'est aussi lors de cette phase que le pilote doit se convaincre de la nécessité de mener une démarche de GPEC-Territoriale et d'identifier d'ores et déjà quelques acteurs potentiels qui pourraient l'accompagner dans la démarche. Si au terme de ces analyses des éléments notamment, le financement et autres ressources, manquaient, la solution la plus judicieuse est de renoncer au projet. C'est l'une des solutions adoptée par la CMA 41 concernant un projet de GPEC-Territoriale qui n'a pu aboutir faute de financement (cf. *supra*).

## **II. Établissement d'un diagnostic partagé**

Le diagnostic est le socle de la construction de la démarche. Avoir un diagnostic partagé est l'assurance d'une construction sur un fondement dont les actions ont un ancrage contextuel fort. Le diagnostic éclaire et balise les actions mises en place durant la démarche. L'établissement du diagnostic peut passer par plusieurs moyens. Dans ce premier cas de modélisation, le diagnostic est obtenu à partir des bases de données, d'une étude auprès des entreprises du territoire et d'une étude auprès de la population du même territoire. Il s'est agi d'études « brutes » dont le dépouillement une fois effectué est analysé en atelier composé d'une part d'entreprises, d'autre part d'institutionnels et enfin d'un mélange d'entreprises et d'institutionnels. C'est ce travail de co-analyse en atelier qui donne un compromis sur le diagnostic et exprime le partage consensuel sur les problématiques et les solutions envisageables. Dans ce premier cas, le diagnostic partagé est formalisé à travers « une charte de territoire ». Ce document fait état du diagnostic partagé, des attentes et engagements de chaque acteur et des problématiques et solutions envisageables.

### **III. Les ateliers thématiques**

Ce sont des ateliers qui sont construits autour de thèmes génériques. Chaque thème est la résultante de la problématisation d'un aspect du diagnostic. Les ateliers sont composés d'entreprises d'une part, d'institutionnels d'autre part et d'un mélange de ces deux catégories d'acteurs dans une troisième étape. Chaque groupe thématique a eu pour mission d'aller plus avant dans la problématique identifiée et de proposer des solutions et des actions contextualisées. Le but est de parvenir à un accord sur les différentes problématiques, de les prioriser et de retenir celles qui sont pertinentes et dont les actions sont réalisables (temps, financement, compétence, *etc.*)

### **IV. Le pilotage des actions**

Le tout n'est pas d'établir un diagnostic et de lister des actions, il faudrait piloter celles-ci et permettre qu'elles se réalisent et se maintiennent dans le cours du temps. En cela, les acteurs sont positionnés en fonction de leurs compétences sur le sujet, de la cohérence des actions avec des projets qu'ils conduisent ou qu'ils souhaitent conduire, de leur possibilité de financement, de leur disponibilité matérielle, *etc.* Un acteur qui ne peut pas être pilote d'une action peut en être partenaire. De même un acteur peut être pilote sur une action et partenaire sur une autre. Des réunions de pilotage ont permis de coordonner les actions et d'établir régulièrement un état des lieux sur leur avancement.

## **Synthèse de la section 1**

Dans ce premier cas, la modélisation s'est faite comme étant le premier modèle et sans recours à un modèle antérieur. Quatre phases y sont identifiées : analyse interne, diagnostic partagé, atelier thématique, pilotage des actions. Chaque étape de ces phases est exposée dans son détail en faisant ressortir des éléments particuliers qui la constituent. Par exemple nous avons noté la charte de territoire ou l'enquête auprès de la population du Cher à la Loire. Ces différentes phases identifiées dans ce premier cas sont celles qui semblent principales dans la construction d'une GPEC-Territoriale. En modélisant le deuxième cas, nous pourrions vérifier la stabilité de ce premier modèle.



## **Section 2. Modélisation du processus de construction de la GPEC-Territoriale à partir du 2<sup>ème</sup> cas**

La modélisation se fait à partir du déroulement du deuxième cas en prenant pour base le modèle décrit dans le premier cas. Dès lors, il y a des éléments du premier cas qui se vérifient dans le second cas mais des aspects et contenus nouveaux viennent compléter l'approche initiale. En présentant et en commentant le modèle du deuxième cas, nous faisons apparaître l'évolution du premier modèle en fonction des circonstances propres et conjecturelles au processus dans la filière Bois. Ainsi des points sont rayés dans le deuxième modèle et des points nouveaux sont rajoutés. Nous ne cherchons pas à masquer ces modifications mais au contraire, notre but est de les laisser voir pour mieux expliquer les différentes évolutions et les ajustements effectués.

### **I. Analyses internes par le pilote**

Dans ce second cas le modèle construit à partir du premier cas est identique. L'analyse en interne est effectuée par la CMA 41 comme elle s'est déroulée dans le premier cas. Nous pensons alors que cette phase peut être validée en l'état pour les prochaines recherches et servir de base pour la première phase dans la construction d'une GPEC-Territoriale.

### **II. Établissement d'un diagnostic partagé**

En comparaison avec le premier cas un diagnostic est posé mais celui-ci est obtenu par des moyens un peu différents de ceux mobilisés dans le premier cas. Ainsi, si les bases de données et les enquêtes auprès des entreprises ont alimenté l'établissement du diagnostic, les acteurs n'ont pas eu recours à l'enquête population. Avec le succès très mitigé de l'enquête population dans le premier cas, sa nécessité s'est posée : peu de mobilisation, coût financier élevé. Aussi dans le cas de la filière Bois, une population n'est pas identifiable en soi. Contrairement au premier cas où la population de la CCCL a été enquêtée parce qu'elle réside sur le territoire, une telle solution n'a pas été envisageable dans la filière Bois. En conséquence, c'est à juste titre que les acteurs ont décidé de ne pas mener une enquête

population dans ce second cas. C'est pourquoi nous avons rayé cet item dans le modèle du second cas.

En revanche le diagnostic dans le second cas s'est enrichi d'une étude prospective sur la filière Bois. Cette étude a permis d'obtenir une visibilité à 2015 et à 2020 sur les questions de métier, de formation, de compétence, de développement économique et d'ouverture des marchés aussi bien dans la Construction Bois que dans le volet Bois Energie. Cette démarche prospective a permis d'éclairer de manière très pertinente les enquêtes auprès des entreprises et les acteurs de la filière Bois dans la mise en place des actions.

Le partage du diagnostic dans ce second cas a suivi le même processus que dans le premier cas : dépouillement et co-analyse en atelier composé d'entreprises et d'institutionnels. La coproduction de ce diagnostic a conduit à un compromis sur les attentes, les problématiques et les solutions envisageables. En revanche et contrairement au premier cas, il n'y a eu ni de formalisation du diagnostic partagé sous une charte de territoire ni sous une charte de filière. Les engagements de chaque acteur et l'expression de leurs attentes ne sont pas non plus formalisés.

### **III. Les ateliers thématiques**

Ils n'ont pas connu de modification particulière. Les formats de leur déroulement ont été adaptés à la nécessité de la filière Bois et aux impératifs des acteurs. Cependant les objectifs visés sont identiques aussi bien dans ce cas que dans le premier. Les accords sur les problématiques et les actions à construire sont obtenus à l'issue des ateliers. Un aspect nouveau dans ce cas par rapport au premier est l'intervention d'un cabinet-conseil dans l'animation et l'accompagnement des ateliers. Le cabinet a travaillé en collaboration étroite avec la CMA 41. Nous préparions ensemble les modalités de l'animation et validions ensemble les conclusions qui en découlent. Cette intervention donne un regard nouveau sur la démarche dans son ensemble.

### **IV. Le pilotage des actions**

Cette phase a encore montré son importance dans le second cas. Le comité de coordination des pilotes s'est montré efficace dans l'accomplissement de ses missions. Les acteurs se réunissent régulièrement pour synchroniser leurs actions et une plateforme d'échanges a complété ce travail collaboratif.

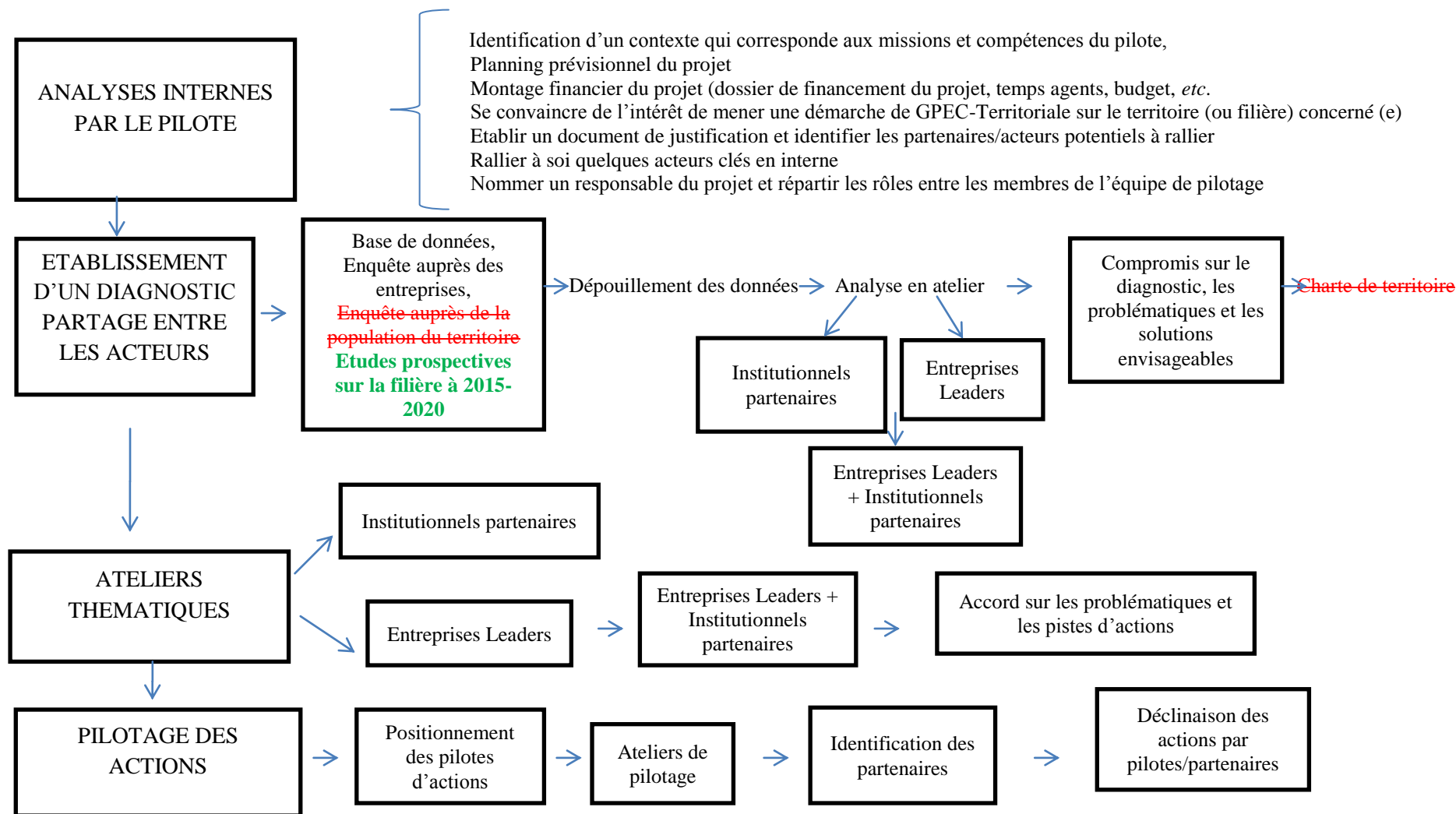


Figure 73: Phases de la construction de la GPEC-Territoriale, Cas N°2

## **Synthèse de la section 2**

Dans ce second cas, la modélisation créée dans le premier cas s'est confirmée mais quelques modifications sont intervenues. Par exemple, dans le second cas, il n'y a eu ni de charte de territoire ni d'enquête auprès de la population du département ou de la filière. En revanche, une étude prospective a été menée dans la filière ; ce qui ne fut pas le cas dans le premier modèle. Nous avons choisi de laisser apparaître dans cette seconde modélisation des étapes qui ressortent du premier cas mais en les rayant, si besoin, afin de montrer l'évolution comparative de la construction. Nous pouvons conclure que les différentes phases identifiées dans le premier cas sont celles qui semblent principales dans la construction d'une GPEC-Territoriale.

En combinant ces deux modèles, nous proposons une modélisation de schéma méthodologique plus aboutie que chacune des deux modélisations prise isolément dans les deux cas concernés.

## **Section 3. Modélisation en phases du processus de construction d'une GPEC-Territoriale**

Sur la base des deux modèles que nous avons produits à partir du premier cas et du deuxième cas, nous proposons un modèle récapitulatif qui peut servir de base pour la construction d'une GPEC-Territoriale. Issu de l'analyse conjointe des deux cas étudiés, le modèle est un appui pour les acteurs institutionnels qui ont le projet de conduire des démarches de GPEC-Territoriale. Nous faisons également découvrir dans le modèle les évolutions et les ajustements entre les deux premiers modèles et le modèle définitif. Car, c'est en faisant voir ces différentes évolutions et ajustements que nous pensons démontrer la stabilisation du modèle.

### **I. Analyses internes par le pilote**

Pour le pilote d'une action de GPEC-Territoriale nous pouvons proposer une analyse de ses possibilités et de ses capacités en considérant comme stables les items retenus à partir des deux cas et confirmés dans le modèle définitif.

### **II. Établissement d'un diagnostic partagé entre les acteurs**

Dans le modèle définitif nous soutenons que le diagnostic doit s'établir à partir de bases de données collectées selon les études déjà existantes sur les territoires et dans les filières. Ensuite ce diagnostic devra se faire sur la base des études menées auprès des entreprises. Il peut être complété par des études prospectives et éventuellement par des études auprès de la population. Toutes ces études et données préexistantes sont relatives aux questions de formation, d'emploi, de compétences, de développement économique et d'attractivité territoriale ou de filière. Il nous semble que parmi tous les moyens de collecte des données, l'enquête auprès des entreprises est indispensable. L'étude prospective est nécessaire pour compléter l'étude auprès des entreprises et pour éclairer les acteurs. Elle peut être aussi, pour les acteurs, une *source d'apprentissage organisationnel* (Bootz, 2012). Cependant elle peut être considérée comme non indispensable. Il suffirait alors, dans ce cas, d'intégrer des

questions prospectives à l'enquête entreprise si une étude prospective séparée n'est pas réalisée. Enfin l'enquête auprès de la population est souhaitée pour mieux comprendre la typologie de la population et les projets de vie professionnels et privés de la population.

Toutefois, ces différentes études sont laissées à la discrétion des acteurs pilotes et partenaires de la GPEC-Territoriale.

Pour la suite de cette phase les étapes de dépouillement et de co-analyse des données aussi bien avec les entreprises qu'avec les institutionnels devront être maintenus. Cependant les modalités et les ajustements de ces phases devront s'adapter aux circonstances de chaque cas. Le compromis sur les problématiques et sur les solutions envisageables peut alors être formalisé dans une charte de territoire ou dans une charte de filière. Mais cette formalisation n'est pas indispensable.

### **III. Les ateliers thématiques**

L'accent devra être mis sur la conduite des ateliers thématiques car de cette gestion dépend la qualité des résultats produits. Selon les compétences de l'acteur pilote et de ses ressources internes, il peut conduire lui-même les ateliers ou déléguer cette conduite à un cabinet de conseil. Quoiqu'il en soit, la gestion des ateliers thématiques devra se faire sous le contrôle et en collaboration étroite avec l'acteur pilote. Des actions de communication sont aussi indispensables pour promouvoir la démarche et mobiliser les acteurs notamment les entreprises qui ne se sont pas encore engagées dans la GPEC-Territoriale.

### **IV. Le pilotage des actions**

Pour permettre une conduite efficace des actions et afficher la collaboration avec les partenaires, une coordination des pilotes est essentielle. Un planning régulier peut être mis en place. Le partenariat avec des acteurs divers soutient la démarche générale et en facilite le pilotage et la coordination.

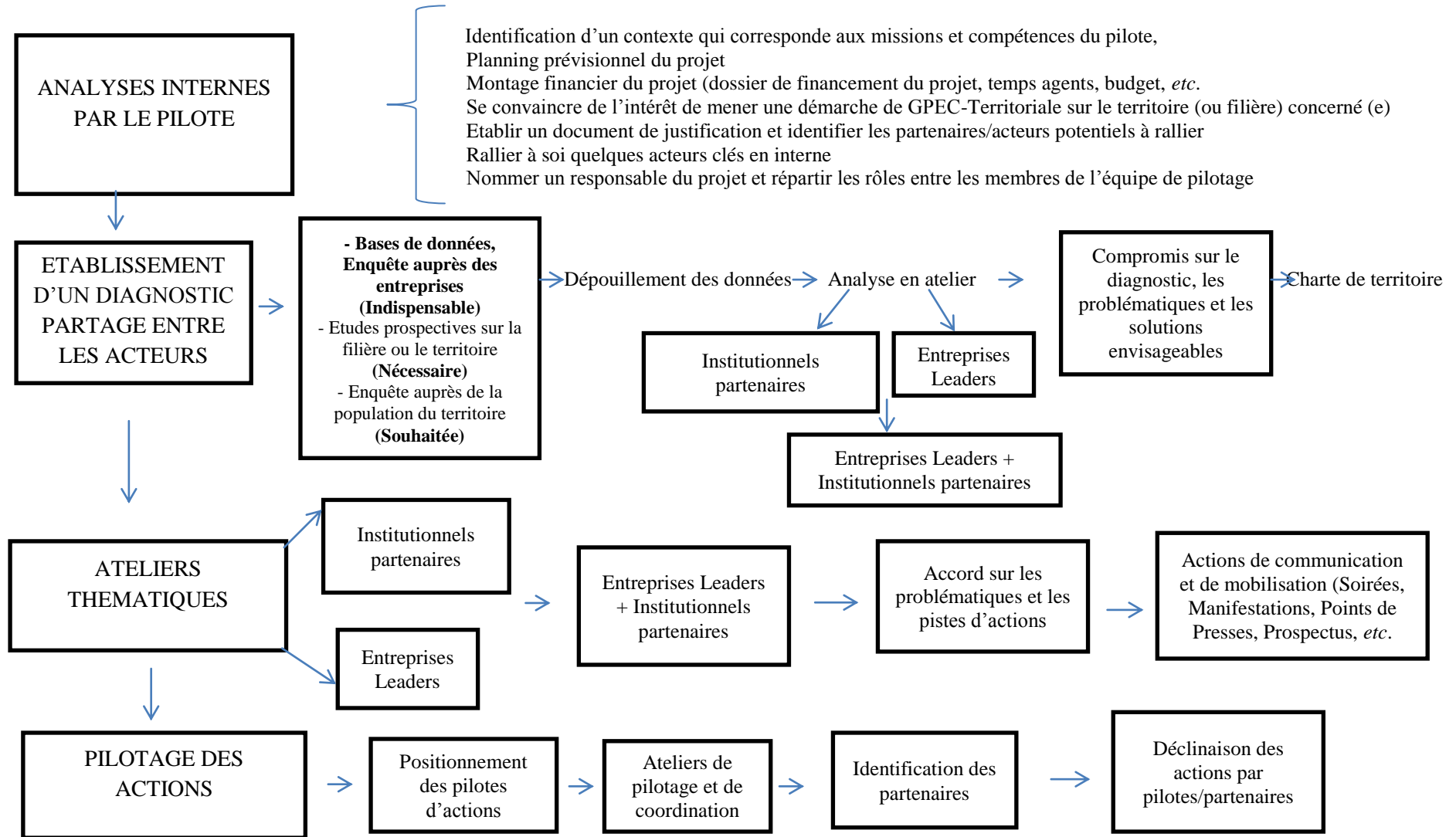


Figure 74: Phases de la construction d'une GPEC-Territoriale

## Synthèse de la section 3

Ce modèle récapitulatif et général est le résultat de la confrontation des deux modèles pris isolément afin d'en tirer les éléments de convergence et de divergence. Ainsi par exemple si les principales phases sont confirmées dans les deux cas, on peut constater que contrairement au premier cas, dans le second cas étudié dans notre recherche, il n'y a pas eu de signature de « *charte de territoire* » entre les acteurs dans la phase de l'établissement du diagnostic partagé. Il n'y a pas eu non plus d'enquête quantitative effectuée auprès de la population du territoire. Aussi et à l'inverse du premier cas qui n'a pas connu une étude prospective à un horizon futur, la construction dans le second cas s'est réalisée avec l'apport d'une étude prospective à l'horizon 2015-2020. Il revient donc à l'acteur pilote principalement et aux acteurs partenaires de se concerter pour retenir tels ou tels éléments du modèle général dans l'accomplissement de la démarche. Toutefois des éléments du modèle sont indispensables et ne peuvent pas ne pas être utilisés dans la construction. C'est le cas par exemple de l'enquête auprès des entreprises à laquelle il faudrait intégrer un aspect prospectif en l'absence d'une étude prospective séparée.



## **Synthèse du chapitre 9**

En définitive dans une modélisation de la construction de la GPEC-Territoriale, nous avons présenté quatre phases principales dans ce chapitre. Les autres étapes ne sont que des aspects explicatifs de ces quatre phases.

### **I. L'analyse interne**

Elle pose la question de la faisabilité et du bien-fondé de la démarche par l'acteur pilote qui se doit de mobiliser en interne les ressources (humaines, financières, logistiques, *etc.*) nécessaires à cette fin. C'est une étape importante qui permet à l'acteur pilote de ne pas s'engager dans une démarche qui restera inachevée pour manque de financement ou de ressources humaines ou encore pour une erreur dans la pertinence du cas choisi. La conviction du pilote quant à la conduite d'une démarche de GPEC-Territoriale doit être sans faille car plusieurs services (formation, veille économique et territoriale, développement économique des entreprises, *etc.*) de l'institution pilote peuvent et sont généralement sollicités dans ce cadre. Dans le cas de la CMA 41 tous ces services sont mobilisés et des réunions régulières et transversales sur l'avancement des travaux furent nécessaires.

### **II. L'établissement d'un diagnostic partagé entre les acteurs**

Il passe par l'étude des bases de données, des documents supports et surtout d'enquêtes à la fois quantitatives et qualitatives auprès des entreprises du territoire et/ou auprès de la population concernée. Le diagnostic partagé permet de « sceller » l'accord entre les acteurs autour de la nécessité de mettre en place une démarche de GPEC-Territoriale. Nous aurions pu qualifier cette étape de point de passage obligé (Callon, 1986). Elle fonde l'état des lieux et les orientations possibles qui peuvent en découler. Le diagnostic partagé peut être résumé dans un document officiel entre les acteurs. C'est le cas de la charte de territoire signée dans le premier cas de notre recherche. Dans le second cas, le partage du diagnostic préalable fut moins formel. En conséquence il revient à l'acteur pilote d'adapter, en fonction des circonstances et des cas, la mise en œuvre du partage du diagnostic qui, à notre avis, constitue la clé de voûte de l'édifice de la construction d'une GPEC-Territoriale.

### **III. Les ateliers thématiques**

Conçus pour réfléchir de manière approfondie sur les thèmes qui sont issus du diagnostic partagé, ces ateliers réunissent entreprises et institutionnels. C'est une occasion pour permettre à chaque acteur d'exprimer ses attentes et ses analyses à partir des résultats du diagnostic établi. Les ateliers thématiques permettent de ne pas s'arrêter à la phase de pur constat mais de répondre par la mise en place d'actions concrètes et de répondre conjointement aux problématiques retenues. Pour permettre des réponses adaptées et ancrées dans la réalité du terrain, les ateliers thématiques se veulent des lieux d'échanges et de travail qui réunissent les entreprises, les acteurs institutionnels et des organismes divers pour croiser les analyses. Ils se sont tenus d'une part séparément et d'autre part conjointement. Les ateliers thématiques sont conduits soit par le pilote de la démarche de GPEC-Territoriale, soit par un cabinet conseil (auquel cas des réunions régulières de mise en place méthodologique et d'orientation avec le pilote sont nécessaires), ou par le pilote et le cabinet en cas d'animation conjointe. Une communication régulière sur les ateliers thématiques et leur contenu a permis de faire connaître la démarche et de rallier d'autres acteurs à la réflexion générale.

### **IV. Le pilotage des actions**

C'est l'une des expressions du travail collaboratif qui constitue l'essence de la démarche d'une GPEC-Territoriale. En effet, les actions issues des ateliers thématiques sont réparties entre les acteurs en fonction de leurs compétences matérielles ou en fonction de leur positionnement stratégique. Les acteurs ainsi identifiés sont soit pilotes, soit partenaires d'une action. Chaque acteur peut se positionner ainsi sur plusieurs actions à la fois. Malgré la répartition des actions entre les acteurs, le pilotage des actions n'enlève pas au pilote principal ses prérogatives car il demeure le référent principal de la démarche entière. Afin de faciliter la conduite des différentes actions, une méthodologie commune fut adoptée après un travail de groupe entre les acteurs impliqués. De même, la cohésion du groupe dépend des concertations entre les acteurs. Les plans de communication tels que : compte-rendu régulier de réunion, communiqué de presse, site internet, *etc.* ont permis de faire connaître les actions menées.

## **Synthèse de la troisième partie**

Consacrée aux résultats de notre thèse, nous avons exposé et développé dans cette partie les cinq résultats relatifs aux cinq sous-questions de recherche que nous avons posées au début de notre thèse et tout au long de celle-ci. Ce sont ces questions qui nous ont guidé durant le développement de la thèse.

**- Comment les différents acteurs (entreprises et institutionnels) impliqués dans la GPEC-Territoriale peuvent-ils travailler ensemble ?** C'est-à-dire comprendre et identifier les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du travail collaboratif entre les acteurs de la GPEC-Territoriale.

**- Comment se construit la GPEC-Territoriale en termes de phasage ?** C'est-à-dire quelles progressions en termes d'étapes et de mobilisation de moyens se posent. L'acteur pilote devra réfléchir sur la répartition du temps accordé pour arriver au terme du projet de manière à aborder les différents éléments constitutifs de sa progression.

**- Comment se construit le contenu de la GPEC-Territoriale et comment les acteurs ayant contribué à cette construction se mettent-ils d'accord sur ce contenu ?** Il s'est agi d'identifier à partir de quelles données quantitatives et qualitatives les acteurs co-construisent les actions qui constituent la déclinaison opérationnelle de la GPEC-Territoriale dans les entreprises, les territoires et les filières.

**- Comment mobiliser les acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale ?** Il s'est agi d'analyser et de comprendre la participation des acteurs à la construction du dispositif. Quelles typologies d'acteurs participent le plus à la construction alors que l'ambition de la GPEC-Territoriale est d'amener à faire participer toutes les catégories d'acteurs : institutionnelles et entreprises ?

**- Comment établir un diagnostic partagé dans une GPEC-Territoriale ?** Le diagnostic est un élément essentiel dans la construction de la GPEC-Territoriale. De son établissement va dépendre les orientations et les actions qui sont retenues dans le processus de construction.

Pour analyser et tenter de répondre à ces questions, nous avons adopté un design de recherche et un cadre théorique que nous présentons, ci-dessous, dans un tableau de synthèse.

Deux cas de recherche	Communauté de communes du Cher à la Loire
	Filière Bois en Loir-et-Cher
Nature de la recherche, postures adoptées, collecte de données et traitement.	Recherche exploratoire dans un paradigme constructiviste
	Posture de participant-observateur
	Posture de chercheur-intervenant
	Recherche par approche mixte : quantitative et qualitative
	Collecte de données par triangulation
	Traitement des données par analyse manuelle et logiciel
Cadre théorique	Théorie de l'interaction
	Théorie de la traduction
	Théorie du choix rationnel
	Théorie de la mobilisation

Tableau 87: Design de la recherche et cadre théorique

A partir des analyses des matériaux collectés, nous avons présenté les résultats dans des chapitres différents afin de permettre leur lisibilité. Ainsi nous avons montré et justifié que :

La GPEC-Territoriale se construit entre plusieurs acteurs du territoire travaillant ensemble. Ces acteurs ont des attentes et des besoins différents mais la GPEC-Territoriale peut constituer un point de passage pour eux.

Dans cette construction, Il est nécessaire que ces acteurs partagent un même diagnostic pour obtenir des résultats, certes, traduits et restant sous consensus relatif. Le partage du diagnostic permet aux acteurs d'avoir la même base de réflexion, ou en tous les cas d'avoir des bases de réflexion semblables. Ce partage de diagnostic permet aussi de rapprocher les acteurs au niveau cognitif. L'obtention du diagnostic passe par des études quantitatives et qualitatives dont les acteurs décident des modalités de réalisation.

Les résultats ont montré que la construction de la GPEC-Territoriale peut se réaliser en phases. Nous avons ainsi, modélisé cette construction en phases et avons réfléchi sur la stabilisation de ce modèle.

Nous avons aussi démontré que les résultats dans la GPEC-Territoriale sont obtenus à travers un processus qui est une traduction continue des inscriptions et un consensus relatif sur leur contenu.

Enfin, à travers ces résultats nous avons justifié que les entreprises sont moins mobilisées que les institutionnels dans la construction de la GPEC-Territoriale. Nous avons prouvé cette affirmation à partir de constats relevés selon le taux de présence des acteurs dans les lieux de rassemblement et selon nos notes d'observation. En définissant la notion de mobilisation et en réfléchissant sur cette notion, nous avons identifié à partir d'entretiens semi-directifs les schèmes qui orientent les choix des acteurs à participer ou non aux actions de la GPEC-Territoriale. Nous avons conclu que cette mobilisation était difficile mais elle reste nécessaire pour des actions co-construites.

Les résultats de notre recherche éclairent l'analyse sur la GPEC-Territoriale et permettent de cibler des éléments essentiels quant à sa construction. Ces résultats sur la construction de la GPEC-Territoriale qui complètent la définition de la GPEC-Territoriale en tant que situation de gestion développée *supra*, constituent un apport innovant sur cette thématique. En effet, ces résultats se positionnent parmi les quelques travaux qui réfléchissent sur les problématiques liées à la GPEC-Territoriale.

En présentant ces résultats nous avons espéré avoir parcouru les éléments constitutifs du processus de cette construction de la GPEC-Territoriale afin de pouvoir procéder à des recommandations à l'endroit des acteurs qui souhaitent conduire (ou participer à) une construction de GPEC-Territoriale. Ainsi, les résultats exposés dans cette partie constituent des appuis et des apports pour la construction d'autres cas de GPEC-Territoriale aussi bien dans les territoires que dans les filières.

Au-delà de la GPEC-Territoriale, les résultats éclairent les actions collectives. Les acteurs qui s'engagent dans une telle démarche peuvent s'inspirer des résultats et recommandations que nous proposons dans le cadre de la GPEC-Territoriale.

# 4<sup>EME</sup> PARTIE : LES APPORTS ET RECOMMANDATIONS DE LA THÈSE

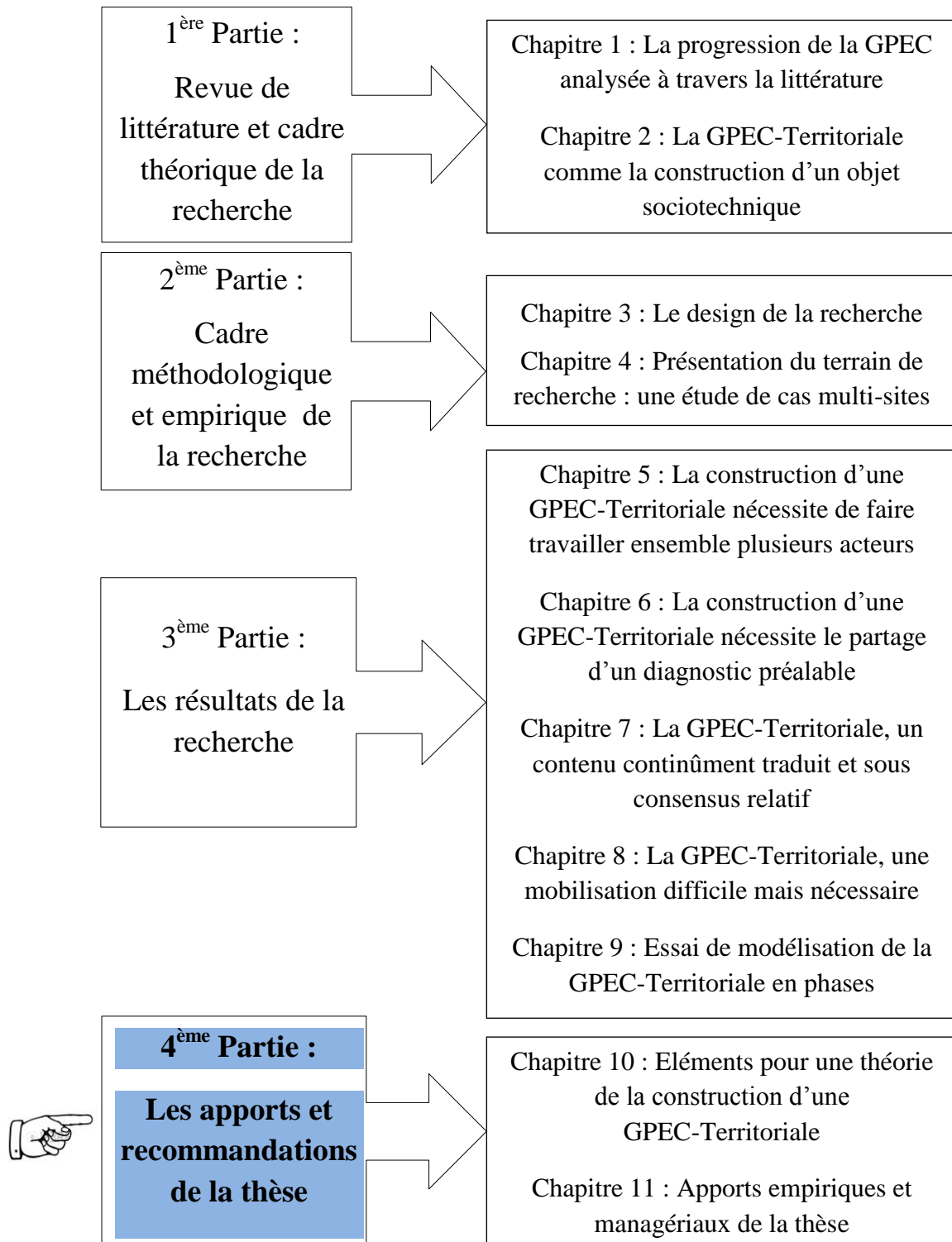


Figure 75: Plan de la thèse et partie 4



## 4<sup>EME</sup> PARTIE : LES APPORTS ET RECOMMANDATIONS DE LA THÈSE

« Un conseil, il faut voir si l'on peut en tirer quelque avantage avant de le rejeter. »

(Charles de Saint-Evremond, *L'Esprit de Saint-Evremond*, 1761)

« Mieux vaut perdre en essayant de faire quelque chose que de demeurer oisif. »

(Jacques Amyot, *La vie de Caius Marius*, 1572)

Nous consacrons cette dernière partie aux apports et recommandations de notre thèse. Il s'agit de proposer à partir de l'analyse de notre travail des apports théoriques (**chapitre 10**) et des apports empiriques et managériaux (**chapitre 11**) pour les destinataires de la thèse. En effet, nous voulons montrer qu'à l'instar des sciences telles que la médecine, les sciences de gestion ont pour vocation de proposer des recommandations et des pistes de solutions pour remédier à tels ou tels problèmes auxquels font face les acteurs des entreprises ou des territoires. Aussi les apports théoriques de la thèse serviront de guide et de grille d'analyse pour les recherches futures.

Notre recherche présente des apports à plusieurs égards. Avant d'aborder chacun de ces apports, notons d'ores et déjà que la recherche que nous présentons dans cette thèse est innovante sur plusieurs points. En effet :

- Elle fait partie des premières études à s'intéresser au processus de construction d'une GPEC-Territoriale et à considérer la GPEC-Territoriale comme une situation de gestion.
- C'est l'une des premières recherches de construction de GPEC-Territoriale portée et pilotée par une chambre consulaire en l'occurrence une Chambre de Métiers et de l'Artisanat.
- C'est aussi l'une des premières recherches effectuées sur la filière Bois, à proposer un modèle de construction de GPEC-Territoriale.
- C'est enfin l'une des premières recherches à proposer une modélisation du processus de construction d'une GPEC-Territoriale qui se réalise sous la forme de phases ou d'étapes.





# CHAPITRE 10. ÉLÉMENTS POUR UNE THÉORIE DE LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC-TERRITORIALE

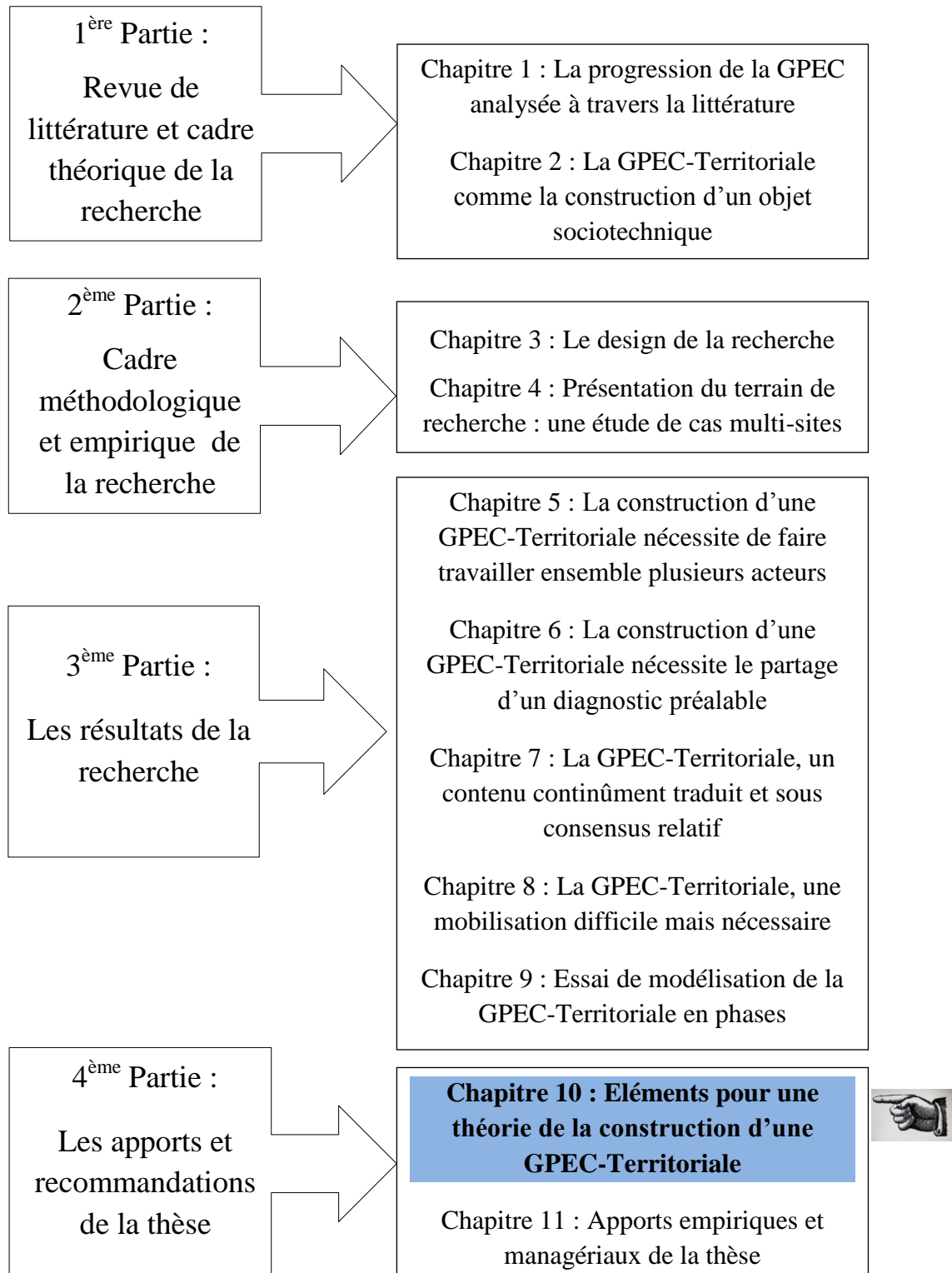


Figure 76: Plan de la thèse et chapitre 10



# **CHAPITRE 10. ÉLÉMENTS POUR UNE THÉORIE DE LA CONSTRUCTION D'UNE GPECT-TERRITORIALE ET IMPLICATIONS POUR L'ANALYSE DE LA CONSTRUCTION D'UNE ACTION COLLECTIVE**

Depuis le début de cette thèse et durant le déroulement de celle-ci, nous nous sommes intéressé jusqu'à ce chapitre au processus de construction de la GPEC-Territoriale à partir des rôles joués par des acteurs d'horizons et d'attentes divers, par des acteurs de compétences et de typologie différente.

Sur la base de ces considérations nous avons défendu l'idée selon laquelle la construction d'une GPEC-Territoriale est le résultat des interactions plus ou moins stabilisées entre les acteurs impliqués dans la démarche et des conditions plus ou moins fortes de leur mobilisation. L'interaction et la mobilisation des acteurs restent donc des éléments déterminants pour une construction efficace de la GPEC-Territoriale. La problématique qui émerge de cette considération est celle de la construction d'action qui dépasse le cadre d'un seul acteur, le cadre d'une seule organisation et qui doit produire des résultats soumis à jugement extérieur.

A partir de deux études de cas faisant partie de notre terrain de recherche, le développement de ces réflexions nous a amené à analyser, à conceptualiser et à modéliser le processus de la construction de la GPEC-Territoriale. Il apparaît de ces cas que la construction de la GPEC-Territoriale dépend fondamentalement de la nature du cas et des acteurs impliqués dans l'action. Si un essaimage des dispositifs est difficile et non pertinent en soi, nous avons pu établir une modélisation théorique et méthodologique qui pourra servir aux acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale.

Dans ce chapitre nous avons pour objectif de définir précisément, sur la base de notre terrain de recherche, la construction de la GPEC-Territoriale. Après avoir défini cette construction et identifié les éléments caractéristiques de la GPEC-Territoriale, nous pourrions envisager de dépasser le cadre de la GPEC-Territoriale pour proposer une analyse plus large dans une

perspective qui intègre la construction d'une action collective au sens large. En définitive, en nous fondant sur les cas de notre terrain de recherche, nous envisageons d'établir un cadre théorique qui dépasse les seules considérations de la construction de la GPEC-Territoriale.

Sur cette base et selon la logique que nous adoptons, nous pouvons défendre la thèse selon laquelle : la non-maîtrise ou la mauvaise gestion des interactions entre les acteurs peut conduire à modifier les résultats initialement prévus par ces acteurs dans la réalisation de l'action collective.

Cette thèse conduit à défendre deux idées. En premier l'idée, l'atteinte et le contenu des résultats dans le cadre d'une action collective sont tributaires des interactions entre les acteurs qui contribuent à la réalisation de cette action. Dans un deuxième temps, la trajectoire suivie dans le cadre de l'action collective est aussi tributaire de ces interactions entre ces acteurs. Ces deux idées conduisent à voir deux approches dans l'analyse du processus d'une action. D'abord le processus peut être analysé en tant que trajectoire de l'action, ensuite il peut être analysé comme construction de sens de l'action c'est-à-dire son contenu.

Pour gérer ces interactions que nous estimons indispensables dans la bonne conduite de l'action collective, la connaissance que les acteurs ont de l'action et de son contenu est primordiale. En effet, comme nous le verrons *infra*, la gestion de la connaissance conduit à la gestion des interactions entre les acteurs, laquelle permet la bonne conduite aux résultats escomptés de l'action collective.

Nous commençons par une définition synthétique de la GPEC-Territoriale à partir de sa qualification en tant que situation de gestion et en tant qu'action collaborative en faisant ressortir les caractéristiques qui émergent de cette définition. Elles nous permettent de déterminer les mécanismes de gestion des interactions dans la GPEC-Territoriale (**section 1**). Ensuite, nous allons établir comment les résultats de l'action collective dépendent des mécanismes de gestion des interactions *via* la gestion des connaissances entre les acteurs qui sont impliqués dans cette action (**section 2**).

## **Section 1. Mécanismes de gestion des interactions dans la GPEC-Territoriale**

Dans la partie théorique de notre thèse nous avons développé que la GPEC-Territoriale est une situation de gestion dont la dimension territoriale ajoute une dimension particulière. Ensuite, nous avons développé que la GPEC-Territoriale est une action de collaboration et nous avons défini, à cette occasion, ce que nous entendons par activité collaborative. En partant de ces deux qualifications nous pouvons définir la GPEC-Territoriale afin d'en déduire les caractéristiques qui lui sont relatives. En effet et selon ces considérations, la GPEC-Territoriale est une activité dont la réalisation implique l'action de plusieurs acteurs d'horizons et de connaissances différents se déroulant dans un cadre qui implique un processus de socialisation dans un ordre social et une situation donnée. Elle émane de jeux d'acteurs réunis dans un temps et un espace donnés et limités dont doit résulter une définition de la logique d'action, des enjeux et des résultats attendus soumis à un jugement extérieur. Cette définition nous place au cœur d'un système d'interactions dans lequel des phénomènes sociaux, économiques et techniques sont entremêlés à partir de jeux d'acteurs interagissant. La gestion de ce mécanisme d'interactions laisse voir une compétence particulière que le pilote de la démarche doit acquérir ou développer. Dans la mesure où le pilote perd le contrôle du pilotage de l'action, celle-ci peut être orientée différemment en changeant sa trajectoire initiale, ou celle-ci peut aussi être complètement modifiée dans son contenu. L'action de la GPEC-Territoriale peut donc être détournée par un jeu de pouvoir spécifique aux acteurs. Pour mieux appréhender ces mécanismes, nous développons dans un premier point les caractéristiques de la GPEC-Territoriale en tenant compte de la définition que nous retenons dans notre thèse. Dans un second point nous développons comment cette gestion s'est réalisée à partir de ces caractéristiques retenues.

### **I. Caractéristiques de la GPEC-Territoriale à partir des qualifications : situation de gestion et action collaborative**

Plusieurs caractéristiques peuvent donc être retenues à travers la définition de la GPEC-Territoriale au vu des qualifications de situation de gestion et d'activité collaborative :

des participants et acteurs divers, un espace, un temps, un résultat, un jugement extérieur, un cadre, un processus de socialisation, une situation particulière. Bien entendu, ces caractéristiques sont obtenues après notre analyse du dispositif de GPEC-Territoriale à la lumière des concepts de situation de gestion et de la théorie de l'interaction. Notre objectif ici n'est pas de reprendre le développement que nous avons effectué sur ce point dans la partie théorique de la thèse (cf. *supra*). Notre objectif est de présenter un tableau synthétique et récapitulatif qui fait état de ces caractéristiques.

Eléments caractéristiques	Contenus des éléments caractéristiques
Participants et acteurs divers	Plusieurs acteurs travaillent ensemble dans la GPEC-Territoriale. Il y a des acteurs engagés dans la construction de l'action qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement porté sur les actions produites. Ce sont les participants. D'autres acteurs facilitent, inhibent, compliquent ou s'opposent à la réalisation et au déroulement des actions.
Espace	C'est le cadre et le mode de réunions et d'échanges adoptés par les participants. L'espace est fixé par les acteurs à la genèse du projet. Mais il est flexible et constamment recréé par les acteurs en fonction de facteurs liés à l'évolution des actions, à des conjectures, à l'interaction entre les acteurs, à des données nouvelles, <i>etc.</i>
Temps	Il détermine l'échéance des actions et permet de savoir si les résultats sont atteints ou non. Il faut identifier le temps des actions et le temps des résultats. S'ils peuvent être distingués nettement au début du projet, ils le sont moins en cours de conduite des actions. Aussi, temps d'actions et temps de résultats peuvent s'imbriquer l'un dans l'autre et constituer un cercle vertueux pour la démarche globale.
Résultat	C'est la donnée qui fait l'objet de jugement formulé à l'échéance. Il faut en définir, si possible, les thèmes et contenus dès le début du projet. Il peut être d'ordre quantitatif ou qualitatif. Mais en général, il est le fruit des interactions entre les acteurs et s'obtient sous consensus relatif et continûment traduit.
Jugement extérieur	Il est produit et formulé par une instance extérieure aux participants aux actions. Le jugement extérieur peut déterminer la conduite ou non des actions, l'obtention ou non de financements futurs, la légitimité ou non des acteurs, <i>etc.</i>
Socialisation	C'est un processus durant lequel le nouvel entrant dans le groupe formé pour l'action se forme, apprend, et partage les significations et symboles communs à ce groupe.
Cadre	Il fixe le contenu et le sens de l'action et permet de définir le rôle que les acteurs doivent jouer à partir de la définition de leur identité propre. Le sens obtenu dans le cadre fixé pour l'action émerge de la confrontation entre les acteurs. Ce sens peut évoluer et être modifié.
Situation donnée	C'est la nature contextuelle de l'action. C'est une phase importante qui permet l'interaction entre les acteurs.

**Tableau 88: Caractéristiques de la GPEC-Territoriale en tant que situation de gestion et activité collaborative**

Ces caractéristiques font de la GPEC-Territoriale une action dont la gestion des interactions entre les acteurs constitue un élément important au cœur de sa construction. Le pilote



intervient pour coordonner ces actions entre les acteurs multiples (Lorino, 1995). Dans les cas de notre thèse, les financeurs sont davantage les acteurs qui ont tendance à modifier, par leur volonté et ambition, la trajectoire et le contenu des actions. C'est ce qui s'est produit par exemple dans la filière Bois au sujet des études prospectives. Aussi les acteurs sont emmenés à abandonner l'orientation vers une étude auprès de la population car celle-ci était moins disposée à participer aux enquêtes. Dans l'un et l'autre de ces deux exemples, l'interaction des acteurs a changé le cours de la construction des actions.

Ainsi les acteurs selon qu'ils sont des participants, des alliés ou des opposants ; selon qu'ils sont dans tel espace ou dans tel autre, leur processus de socialisation n'est pas semblable et il revient au pilote de gérer ce fonctionnement des acteurs. Si tous les acteurs se doivent de s'adapter aux différents cadres de l'action et à chaque situation spécifique, les résultats prévus pour l'action doivent rester le but à atteindre. Comme le suggère Latour (2006), en suivant le détour avec les acteurs (le fort ou le faible), il faut revenir à la direction et au sens initialement prévus dans le cadre de l'action.

## **II. Gestion des interactions en lien avec les qualifications de la GPEC-Territoriale**

La trajectoire initialement prévue peut être modifiée par les acteurs mais les acteurs, plus particulièrement le pilote, ne doivent pas se laisser détourner des objectifs et des buts initialement fixés. Le retour au cap fixé est important même si des chemins plus ou moins longs ont été entrepris par les acteurs. Le détournement du but initial visible à travers les interactions peut être dû à un manque de rigueur méthodologique et à une difficulté de mobilisation. Pour bien gérer ces interactions, il est alors pertinent de réfléchir sur la question des phases dans la construction de la GPEC-Territoriale et la question de la mobilisation des acteurs.

En effet, les acteurs participent à la GPEC-Territoriale en tant qu'ils sont membres de la société et en tant qu'ils sont membres d'organisations diverses (institutions, entreprises, associations, *etc.*). De fait, ils sont souvent impliqués dans des actions individuelles ou dans d'autres actions collectives qui devront s'imbriquer dans l'action collective objet de leur sollicitation. Se pose donc la question de leur mobilisation. La gestion de ces interactions passe donc par la gestion des phases et par la gestion de la mobilisation des acteurs.

## **II.1. Gérer les phases de l'action**

Puisque les acteurs participent à l'action collective en tant qu'ils sont membres de la société et en tant qu'ils sont membres d'organisations diverses : institution, entreprise, association, *etc.*, ils sont souvent impliqués dans des actions individuelles ou dans d'autres actions collectives qui devront s'imbriquer dans l'action collective objet de leur sollicitation. Pour gérer les interactions entre ces acteurs, une répartition des actions est pertinente. Ainsi organiser une action en phases permet une synchronisation chronologique (II.1.1), une visibilité temporelle (II.1.2), des analyses pertinentes (II.1.3) et une rigueur méthodologique (II.1.4).

### **II.1.1. La phase comme élément de synchronisation chronologique**

En parlant de chronologie, il s'agit de fixer des espaces de temps pour accomplir une tâche. Car l'action collective se subdivise en petites actions partielles et parcellaires dont l'ensemble contribue à atteindre la fin initialement prévue. Bien entendu, la répartition en phases dépasse le seul aspect séquentiel du temps. En effet, une phase peut comprendre des actions qui se réalisent les unes après les autres mais aussi des actions qui se réalisent concomitamment. C'est le cas par exemple de la phase prospective de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois durant laquelle les entretiens prospectifs auprès des chefs d'entreprise sont réalisés en parallèle et concomitamment à l'étude prospective à l'horizon 2015-2020 réalisée par Arbocentre.

En se fixant le délai dans la phase, les acteurs peuvent synchroniser les actions les unes avec les autres et mieux organiser leur agenda et l'agenda général de l'action collective. Car le facteur « temps » peut souvent constituer un frein au déroulement des actions et à la mobilisation des acteurs. Les actions collectives, en tout cas au niveau territorial, respectent souvent un agenda fixé soit dans le cadre d'une action publique, soit dans le cadre fixé par les financements. L'agenda principal de l'action collective ainsi défini sert de feuille de route pour déterminer la synchronisation des agendas de chacun des acteurs impliqués. Il sert également de balise pour délimiter le cadre temporel dans lequel chaque action doit être réalisée et par conséquent le cadre temporel dans lequel chaque acteur doit réaliser la part de l'action et du rôle qui lui incombent pour atteindre le but ultime de l'action collective. La prise de conscience et la responsabilité de chaque acteur sont donc sollicitées afin que les retards dans l'accomplissement des actions de l'un ne créent pas de préjudice ou ne freinent pas l'avancement des actions de l'autre. Le pilote veille, en général, au respect des temps

impartis et rappelle les acteurs à tenir les délais impartis pour l'accomplissement de leur rôle. Cette posture du pilote n'est pas évidente à tenir car celui-ci doit à la fois ménager l'agenda de chaque acteur et faire respecter les délais.

L'extrait du courriel ci-après adressé aux acteurs confirme ces propos :

*Bonjour à tous,*

*Je me permets de vous écrire pour vous rappeler notre engagement commun de compléter le document sur les solutions envisagées aux problématiques retenues. Nous avons commencé ensemble à trouver des solutions (pour les entreprises et les attentes des institutionnels) lors de notre dernier atelier sans finir d'aborder toutes les problématiques. Vous avez prévu de nous faire parvenir les solutions que vous proposez aux problématiques non traitées et liées au questionnaire. A ce jour nous n'avons encore reçu aucune proposition de solution. Nous attendons donc vos propositions de solutions afin de nous permettre de les centraliser et de finir d'élaborer le document avant notre réunion du 30 mai avec les institutionnels. A propos de ce dernier atelier, nous nous retrouverons à la Communauté de communes de 8h30 à 12h.*

*Conclusion : Solutions proposées à nous faire parvenir avant le 24 mai,*

*Atelier entreprises leaders, le 24 mai de 12h30 à 14h30,*

*Atelier avec les institutionnels le 30 mai de 8h30 à 12h.*

*Nous vous remercions.*

Dans ce courrier, la phase exprime à la fois des actions séquentielles et concomitantes. Elle illustre également la vigilance du pilote à faire respecter les délais pour ne pas empiéter sur l'agenda général ou retarder le bon déroulement de l'action collective.

### **II.1.2. La phase comme élément de visibilité temporelle**

En fixant les étapes à parcourir, les acteurs peuvent se rendre compte de ce qui est déjà fait et se projeter sur ce qui reste à faire. Ils ont donc une visibilité sur l'« avant » et l'« après » l'instant de projection. La visibilité temporelle est importante pour construire une dynamique de groupe. D'abord elle permet de capitaliser sur les actions déjà accomplies et de fait, de confirmer ou d'infirmer les compétences des acteurs qui en ont la charge. Ensuite, elle permet

d'ajuster, si nécessaire, les délais impartis pour réaliser les actions à suivre ou les étapes restantes. Enfin, la visibilité temporelle permet de montrer le cap à suivre, de communiquer sur l'avancement des travaux et sur la progression de la démarche. La phase comme élément de visibilité est une projection estimative au regard des impératifs des acteurs et de l'agenda programmé pour le déroulement de l'action collective. Certes, elle peut connaître de légères modulations et modifications en fonction des réalités contextuelles et conjecturelles qui parsèment l'évolution de la démarche mais les ajustements nécessaires, le cas échéant, permettent de ne pas sortir de la trajectoire prévue. Par exemple dans la filière Bois, la visibilité temporelle est marquée par des dates mais aussi par des étapes à parcourir comme indiquée dans les figures, ci-après :

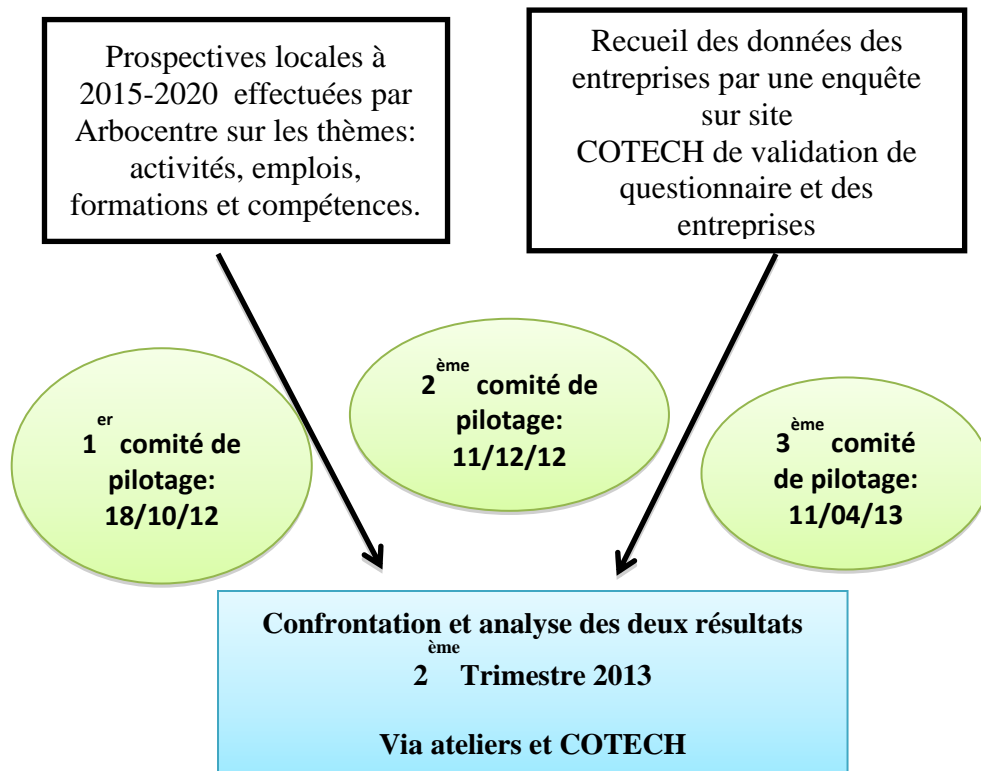


Figure 77: La visibilité de la GPEC-Territoriale à travers les phases

A la suite des croisements des études à travers des ateliers séparés d'institutionnels et d'entreprises, et des ateliers réunissant entreprises et institutionnels, des phases se sont mises en place pour poursuivre le programme.

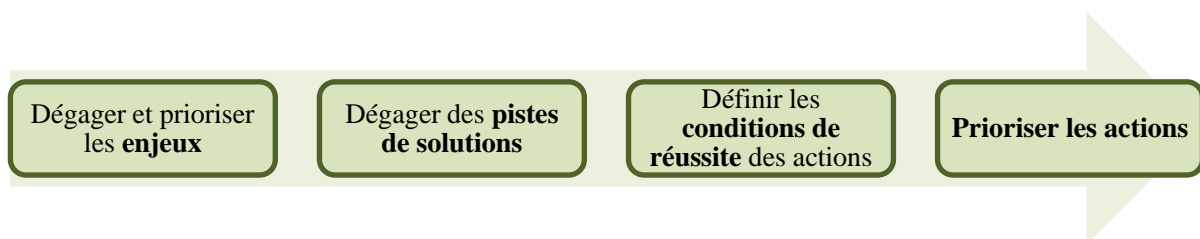


Figure 78: Exemple d'évolution en phases dans la filière Bois

Ces figures sont une partie du schéma temporel global de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois mais elles illustrent la nécessité de la visibilité.

### **II.1.3 La phase comme élément d'analyse pertinente**

Une action collective peut s'apparenter à une situation de gestion. Plusieurs acteurs sont impliqués dans sa réalisation et les résultats sont sujets à jugement. Afin d'obtenir un jugement favorable sur le résultat produit à travers l'action collective, les acteurs doivent ajuster, le plus possible, leurs actions afin de s'approcher le mieux possible du résultat idéal escompté dans le projet. La phase constitue ainsi une bonne porte d'entrée, une approche intéressante pour s'assurer de l'auto-évaluation par les acteurs-mêmes des actions réalisées. Le but est de marquer, à travers l'approche de la phase, des points d'étapes essentielles pour analyser ce qui est déjà réalisé en bien ou en moins bien afin de rectifier au fur et à mesure la progression des actions. La phase permet une analyse proactive et anticipative de la démarche en cours de réalisation. Car, bien souvent, il peut être trop tard de n'avoir pas réagi à temps. Ainsi peut-on comprendre par exemple que la phase du diagnostic de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois qui originellement n'incluait pas la partie prospective locale à l'horizon 2015-2020 a été corrigée lors d'un COPIL afin d'intégrer cet axe de la prospective. Certes, la question de la détermination du contenu de la phase ou du jugement d'auto-évaluation des acteurs se pose. C'est alors que l'approche interactionniste et le concept de traduction permettent d'expliquer, de comprendre et de proposer les orientations à suivre.

### **II.1.4. La phase comme expression d'une méthodologie rigoureuse**

S'efforcer de mettre en phases c'est affirmer sa capacité à gérer, sa capacité à s'appuyer sur une rigueur méthodologique. En effet, la gestion par phases exprime que le pilote arrive à tenir compte de l'agenda général et est capable de mettre en place une méthodologie de travail : échéance, contenu, choix de scénario, délai de réalisation, *etc.* En projetant les évolutions possibles en phases, le pilote peut de façon rétroactive choisir tel scénario plutôt que tel autre parce que la réalisation de l'un ou de l'autre des scénarii n'aura pas la même incidence sur le déroulement des actions. Il s'agit d'une rigueur à la fois de prévision mais également de pro-action.

Par exemple dans notre recherche, l'acteur pilote a pu, au regard de la méthodologie générale et de la planification prévisible des actions, choisir de ne pas procéder à une enquête auprès de la population dans la filière Bois alors qu'il a effectué cette enquête dans la Communauté de communes du Cher à la Loire. Les phases sont donc programmées de manière à les intégrer dans cette méthodologie générale des actions.

La rigueur méthodologique dont il s'agit n'enferme pas les acteurs dans la rigidité. Au contraire ceux-ci gardent une part de souplesse dans la charpente méthodologique adoptée.

Nous proposons un modèle explicatif de la phase de l'action collective à partir des actions « élémentaires » réalisées dans le but de l'objectif final. Les actions élémentaires ne sont pas limitatives *a priori*. Elles sont encadrées par le contexte de l'action (fait des acteurs, volonté des acteurs impliqués, compétence de l'acteur, délai de réalisation, finalité de l'action, *etc.*). Les actions élémentaires peuvent interagir les unes sur les autres. Elles peuvent se dérouler successivement ou simultanément.

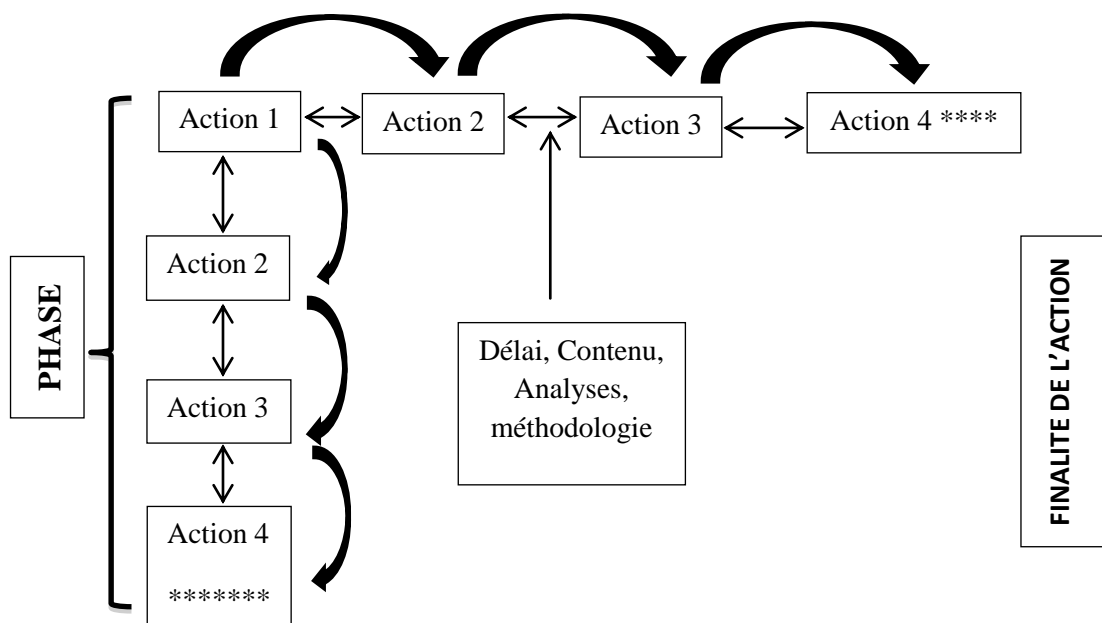


Figure 79: Phase d'une action collective

## II.2. Gérer la mobilisation des acteurs

Plusieurs études montrent que la mobilisation des acteurs dans une action collective est difficile. Nous avons abordé cette difficulté dans les pages précédentes. Notre ambition ici est d'essayer de théoriser à partir de nos études de cas la rationalité des acteurs quant à leur mobilisation dans une action collective.

En effet, nous avons identifié et développé *supra* que les acteurs entreprises faisaient preuve de rationalité dans leur choix de participer ou non à l'action collective et que cette rationalité était limitée. Pour choisir l'action à accomplir, ces acteurs ont un processus plus ou moins établi : identification des différentes actions ; hiérarchisation des actions ; analyse des incidences de l'action ; choix de l'action. Toutefois ce processus est encadré par une grille de catégories préexistantes chez le chef d'entreprise. Pour rappel reprenons la grille du choix du chef d'entreprise (figure *infra*) élaborée *supra* pour justifier notre manière de procéder.

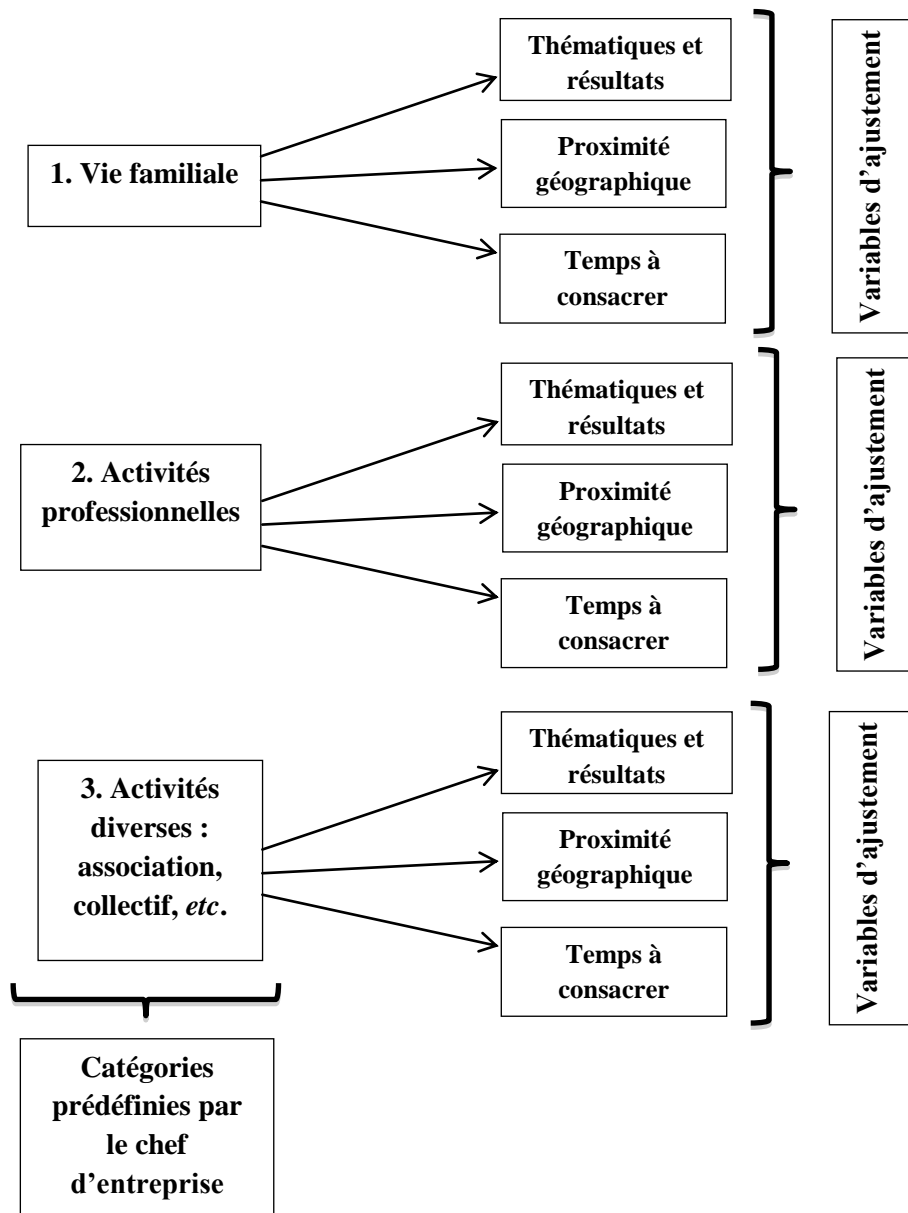


Figure 80: Catégories prédéfinies par le chef d'entreprise et ses variables d'ajustement

Dans cette grille nous avons identifié que le chef d'entreprise a des catégories prédéfinies et hiérarchisées sur lesquelles il se base pour définir et choisir ses actions. Ces catégories sont



pondérées par des « variables d'ajustement » qui lui sont utiles pour affiner son choix. Cependant selon le fonctionnement de ces entreprises, il existe une dichotomie entre chacune de ces catégories. Ainsi séparent-elles de façon tranchée les activités qui relèvent de la catégorie 3 (actions territoriales, actions collectives, actions associatives, *etc.*) des activités qui relèvent de la catégorie 2 (activités professionnelles) ou des activités qui relèvent de la catégorie 1 (activités familiales). Or, il nous semble que si ces différentes catégories doivent exister, elles ne doivent, au contraire, pas être considérées de façon dichotomique. En effet, l'acteur a une activité professionnelle en tant qu'il a une activité familiale, il a une activité familiale en tant qu'il a une activité associative et communautaire et *vice versa*. Toutes ces activités sont exercées par le même individu. Toutefois, il ne s'agit pas de les confondre. Dès lors, ces différentes activités doivent être distinguées sans être séparées en même temps qu'elles doivent être unies sans être confondues.

De même, les variables dites d'ajustement devront être relativisées. En effet, la proximité géographique, le temps à consacrer à l'action ainsi que les thèmes et résultats des actions deviennent relatifs en fonction de la valeur accordée à l'action.

Au regard de ces considérations, le défi à relever par le pilote est d'au moins de deux ordres :

- D'abord le pilote d'une telle action doit montrer et expliquer aux acteurs que la lecture séquentielle et dichotomique est une erreur. Il doit prouver aux acteurs qu'il y a une interaction entre les différentes catégories, que celles-ci sont complémentaires et qu'en agissant, à bon escient, sur l'une d'entre elles on peut développer l'autre. Par exemple les activités qui relèvent de la catégorie professionnelles ont des plus-values sur les activités dites diverses et celles-ci, notamment pour une GPEC-Territoriale, ont des plus-values sur les activités professionnelles.

- Ensuite le pilote doit pouvoir trouver les voies et moyens (communication, explication, formation, lien pragmatique, *etc.*) pour faire remonter, dans la hiérarchie des catégories des acteurs, l'action collective objet de la mobilisation. Pour cela, l'acteur pilote devra identifier si des catégories prédéfinies existent déjà chez les acteurs. Le cas échéant, il procède à leur analyse et devra essayer de montrer que l'action collective occupe une place importante dans cette hiérarchie. En cas de catégories non existantes, le pilote devra aussi convaincre sur la plus-value de l'action collective par rapport aux autres actions.

Pour mobiliser les acteurs dans une action collective nous avons présenté dans cette section une approche qui cible la mobilisation des entreprises. Pour comprendre leur rationalité dans ce choix de mobilisation nous avons pris appui sur la grille de catégories prédéfinies par les dirigeants et leurs variables d'ajustement. Ainsi et dans ce cadre nous pouvons affirmer que :

Dans une action collective, l'acteur pilote devra s'efforcer, sinon réussir, à montrer aux acteurs que cette action collective est importante dans les priorités que chaque acteur pourrait se définir. Il lui revient de faire remonter dans l'ordre des priorités des acteurs à mobiliser le but de l'action collective. A cette fin, des pratiques : de pédagogie, d'explication, de traduction, d'interaction et de persuasion sont utiles.

## **Synthèse de la section 1**

Dans la première section de ce chapitre nous avons voulu analyser et comprendre les mécanismes de gestion des interactions entre les acteurs impliqués dans la GPEC-Territoriale. En effet, puisque nous avons soutenu dans notre thèse que cette construction de la GPEC-Territoriale est le résultat des interactions plus ou moins stabilisée entre les acteurs, il était nécessaire de savoir par quels mécanismes cette interaction a pu être gérée dans les cas de notre recherche. C'est donc la principale question qui nous a animé durant toute cette section. Pour répondre à cette question, nous avons choisi d'identifier et d'analyser les caractéristiques de la GPEC-Territoriale telles que celle-ci a été construite dans notre terrain de recherche. Pour identifier et analyser les caractéristiques de cette GPEC-Territoriale, nous avons eu recours aux concepts de situation de gestion et d'activité collaborative. En effet, dans la partie théorique de notre thèse nous avons démontré que la GPEC-Territoriale peut être qualifiée de situation de gestion à dimension territoriale et d'activité collaborative avec notamment les travaux de Girin. Ainsi, sans revenir sur ces démonstrations, nous avons repris et rappelé dans un tableau synthétique les différentes caractéristiques de cette GECT-Territoriale.

A partir de ces caractéristiques, nous avons analysé comment les interactions au cœur du dispositif ont pu être gérées. Il nous est apparu au préalable que les acteurs qui sont impliqués ou qui sont susceptibles d'être impliqués dans la construction de la GPEC-Territoriale sont souvent mobilisés dans d'autres actions : entreprise, institution, association, territoire, collective, *etc.* Cette implication diverse des acteurs a donc des effets sur les interactions qui sont exercées ou qui se sont manifestées dans les groupes et entre les acteurs. Essayer de réfléchir sur la gestion des interactions suggère de remonter un peu à la source pour réfléchir sur la conciliation entre les différentes implications des acteurs dans d'autres actions, lieux, espaces, *etc.*

Pour parvenir à cette conciliation, nous avons choisi de procéder par une identification et une analyse des phases à mettre en place dans la conduite de la GPEC-Territoriale et par l'analyse de la mobilisation des acteurs.

Ainsi nous avons montré que la phase joue plusieurs rôles : la phase permet une synchronisation chronologique des actions. Ce qui offre une visibilité aux acteurs et leur

permet de programmer et de gérer les calendriers relatifs à chaque action. La gestion par phase permet aussi des analyses pertinentes. En effet, en cadrant le déroulement de la GPEC-Territoriale par phases, les acteurs ont pu mieux appréhender les évolutions prévues et faire un état des lieux régulier afin de respecter le temps et la nature des résultats. Enfin, le temps est un gage de rigueur méthodologique. Les acteurs ont montré à travers cette rigueur leur capacité à gérer les actions, à les ajuster si nécessaire et à respecter les délais.

Nous avons aussi montré que la mobilisation des acteurs dans le cadre de la GPEC-Territoriale est un facteur qui a des impacts sur les interactions entre les acteurs. Gérer ces interactions nous a donc conduit à analyser et à créer un modèle concernant la rationalité utilisée par les chefs d'entreprises dans leur décision de participer ou non aux actions de la GPEC-Territoriale. Ainsi, nous avons identifié que les chefs d'entreprise avaient trois catégories prédéfinies : vie familiale, activités professionnelles, activités diverses. Ces catégories sont pondérées par des valeurs d'ajustement : thématiques et résultats des actions, proximité géographique des lieux de rassemblement, temps à consacrer à l'action. Ce sont ces catégories et variables d'ajustement qui ont orienté les chefs d'entreprise dans leur décision de participer ou non aux actions de la GPEC-Territoriale. A partir de ces considérations, il revient aux acteurs, en particulier au pilote, de relever deux ordres de défis : montrer et expliquer aux acteurs que la lecture séquentielle et dichotomique des catégories est une erreur, ensuite faire remonter dans la hiérarchie des catégories l'action de la GPEC-Territoriale.

Ces analyses nous conduisent, pour la suite de ce chapitre, à interroger l'action collective, en général, en intégrant les acquis obtenus de notre terrain. Ces analyses nous amènent aussi à réfléchir sur les mécanismes de gestion des interactions qui se retrouvent au cœur de ces actions collectives.

## **Section 2. Mécanismes de gestion des interactions dans l'action collective**

« L'action collective est entendue comme l'action concertée d'individus ayant pour but la réalisation de fins partagées » (Sommier, 2014, p. 568). C'est donc une action conjointe et concertée qui implique la participation de plusieurs acteurs différents. Elle se distingue « des effets agrégés ou des effets émergents étudiés par l'individualisme méthodologique, en ce qu'elle implique une intention consciente de la part des acteurs qui y participent. » (Céfaï, 2007, p. 8). La mention, « intention consciente » implique que les acteurs choisissent de participer à l'action collective. *A contrario*, ils peuvent choisir de ne pas participer à cette action. Cette considération fait référence à l'acteur : participant, allié, opposant, *etc.* identifié dans l'analyse de la situation de gestion, (Girin, 1995). Cette considération implique aussi de réfléchir sur la gestion de ces interactions et des rôles que l'acteur joue dans la construction de l'action collective selon son statut et son identité. En général, un pilote se charge de la conduite du projet et du management des autres acteurs. Mais en trame de fond de ces mécanismes nous défendons l'idée selon laquelle le positionnement des acteurs selon leur qualité de : participant, allié, opposant, *etc.* et les interactions que ce positionnement engendre dépendent de la connaissance que chaque acteur a de l'action collective et de son contenu. Nous pensons alors qu'il est pertinent de gérer ces interactions à travers la gestion de la connaissance des acteurs (I). Cette gestion de la connaissance va conduire les acteurs à produire une connaissance collective (II) capable de faciliter leur identité d'acteur dans la conduite de l'action collective.

### **I. Au sujet du concept de connaissance**

Qu'est-ce donc que connaître ? Qu'est-ce que la connaissance ? Ces questions ont préoccupé plusieurs auteurs quelle que soit la discipline : philosophie, religion, gestion, morale *etc.*

Dans une approche minimaliste, la connaissance est selon le dictionnaire *Larousse illustré* (1996), la faculté de connaître. En dépassant ce cadre minimaliste et en recourant à la littérature gestionnaire, notamment, il devient difficile d'avoir un consensus sur la définition de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ce qui nous importe ici, ce n'est pas de faire un inventaire des définitions mais d'essayer, à partir de quelques-unes parmi elles, d'identifier

certaines éléments constitutifs de la connaissance et certaines de ses typologies. L'objectif est de pouvoir utiliser cette notion dans la construction de la connaissance collective et surtout dans la gestion des interactions au cœur de ces actions collectives. En effet, comme nous l'affirmions *supra*, la connaissance que l'acteur a de l'action et de son contenu va déterminer sa mobilisation et ses interactions avec les autres acteurs. Le processus de socialisation que nous avons évoqué dans le cadre de l'action collective et collaborative et qui implique des phases : d'apprentissage, de partage de significations et de symboles communs entre les acteurs nécessite une connaissance appropriée de l'action. En n'étant pas dans la bonne base de connaissance l'acteur n'est pas en phase avec ses pairs et ses interactions ne faciliteront pas le bon déroulement des actions. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles nous avons défendu et recommandé dans notre thèse que la construction d'une GPEC-Territoriale et au-delà, d'une action collective, nécessite l'établissement d'un diagnostic partagé entre les acteurs. Cet état a pour but de faciliter la construction des actions et la gestion des interactions qui permettent leur émanation.

Ainsi et en revenant à la définition de la connaissance, Zack (1999) définit cette notion comme une « *accumulation d'informations organisées et relatives à un contexte donné* ». De fait, cet auteur effectue une distinction entre : connaissance, donnée, information et compréhension. Les données sont des faits, des observations ou des signaux matériels externes produits par des événements. Les informations sont des données contextualisées. La compréhension est une information transformée et connectée en croyances et chaînes de causalités (Zack, 1999 ; Nooteboom, 1996).

Pour Cordier et *al.* (1990), auteurs cités par Gilda (2003), la connaissance peut être définie comme une structure stabilisée en mémoire à long terme ; structure qui constitue le savoir de base pour l'action et pour la compréhension des messages et des situations.

Nous relierons ces définitions à la conduite de l'action. A partir de cette considération, la connaissance est finalisée par la conduite de l'action.

De même, en analysant ces définitions, nous pouvons affirmer avec Bourdon et Tessier (2006) que contrairement à l'information, « *la connaissance dépend de la cognition humaine et ne peut être exploitée que si elle est réappropriée à travers un processus cognitif individuel* ». La connaissance suppose donc, de la part de l'individu, la mobilisation d'expériences, de valeurs, d'informations, d'expertises ; lesquelles constituent le cadre dans lequel se construisent de

nouvelles informations et expériences (Davenport et Prusak, 1998). C'est ce cadre qui constitue l'identité de l'acteur interagissant avec ses pairs dans la situation, le temps et l'espace donnés afin d'atteindre le résultat qui finalise l'action collective.

En se focalisant sur l'information conditionnée par ces cadres de référence de l'individu, Gilda (2003) relève que la connaissance n'est pas neutre dans l'accomplissement de l'action. Le pilote qui veut conduire la construction d'une action collective devra gérer la connaissance et l'acquisition de la connaissance des acteurs à rallier.

En abordant le volet relatif aux différents types de connaissances, nous remarquons qu'il en existe plusieurs : connaissances pratiques, empiriques, scientifiques, temporelles, relationnelles, méthodologiques (Lundvall et Jonson, 1994 ; Alavi et Leidner, 1999) ; individuelles, collectives (Nonaka, 1994 ; Spender, 1996) ; connaissance automatique, connaissance consciente (Spender, 1996 ; Boutigny, 2006). De manière plus générique, nous pouvons distinguer, dans les organisations, deux types de connaissances : connaissances tacites et connaissances explicites (Polanyi, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Gilda, 2003). A ce sujet, ce qui est principalement retenu pour distinguer la connaissance tacite de la connaissance explicite, c'est davantage la nature plus ou moins communicable de la connaissance. En effet, la connaissance explicite peut être transmise sans perte d'intégrité par le biais d'écrits ou de technologies de l'information tandis que la connaissance tacite est difficile à formaliser et à transmettre (Bourdon et Tessier, 2006). Pour Gilda (2003), les connaissances explicites renvoient à ce que nous pouvons énoncer et communiquer tandis que les connaissances tacites sont ce que nous connaissons sans avoir conscience de le connaître.

Bien que la connaissance explicite soit transmissible, l'éclairage apporté par la théorie de la traduction nous montre que les inscriptions nécessitent souvent des traductions pour passer d'un acteur à l'autre et fluidifier le juste transfert des messages et de leur contenu. Ce point relève également une gestion appropriée de l'interaction entre le transmetteur, le récepteur et le cadre de la transmission.

Pour faciliter la connaissance dans la construction de l'action collective, retenons quelques éléments qui peuvent permettre cette construction.

## **II. Éléments pour la construction de la connaissance collective**

A travers l'analyse de nos deux cas, nous avons appris sur la production de la connaissance dans une démarche de construction d'action collective. Plusieurs points peuvent être notés : de la production de la connaissance aux effets de cette production commune en passant par les clés de compréhension de la connaissance collective.

### **II.1. Au sujet de la production de la connaissance collective**

Deux éléments retiennent notre attention dans le développement de ce point. D'abord les acteurs pris isolément n'ont pas la totale connaissance sur les sujets et les résultats de l'action collective. Il faut donc recourir à des acteurs multiples pour comprendre et appréhender la situation. Ensuite, et ce second point dépend du premier, si plusieurs acteurs doivent collaborer pour produire la connaissance collective, il faut trouver un cadre facilitant ce travail collaboratif. Nous avons, alors, identifié la possibilité de groupe de réflexion.

#### **II.1.1. Le recours à des acteurs multiples**

Les résultats de ces études montrent que la production de la connaissance, dans le cadre d'une action collective territoriale émergente (une GPEC-Territoriale, par exemple) passe par le recours à des acteurs multiples. Comment une telle démarche de recours à des acteurs multiples est-elle possible alors qu'en général un tel procédé, dans une approche de formalisation relative à un domaine plus technique ou plus routinier, est connu comme étant un facteur de ralentissement et de risque d'échec ou de capotage du projet ?<sup>92</sup> Une explication possible du succès de l'expertise multiple dans le cas de notre recherche provient du fait qu'aucun acteur, à lui seul, n'a eu à formaliser ou à utiliser les connaissances attendues. La construction d'outils de GPEC élargie au territoire est un phénomène en émergence. Ce fait explique que chaque acteur-expert reconnaît et accepte que sa connaissance soit partielle et parcellaire. Le recours à plusieurs acteurs devient, de fait, judicieux pour capitaliser sur la connaissance de chacun. En effet, une action collective (territoriale par exemple) est complexe et revêt des spécificités quelquefois difficiles à appréhender. Si recourir à un expert semble

---

<sup>92</sup> Des actions territoriales ou projets de territoire comme par exemple la construction d'infrastructures, de voirie, la collecte des ordures, etc. sont autant d'actions pour lesquelles un recours à plusieurs experts n'est pas toujours avérée. Une seule expertise constituée semble être la base du succès de ces actions.



nécessaire pour analyser les questions territoriales, les dires d'un seul acteur peuvent s'avérer insuffisants dans cette tâche rude. Le recours aux dires de multiples acteurs devient, de fait, un moyen pour pallier les limites de la connaissance parcellaire qui pourrait provenir d'un expert unique. Chaque acteur ayant une connaissance limitée des aspects du projet, ces limites de l'expertise peuvent trouver des solutions dans la remise en question des connaissances à travers la confrontation avec les autres acteurs. En se fondant sur la nécessité de recourir aux dires d'experts, nous émettons l'hypothèse que cette méthodologie permet d'aboutir à une connaissance plus « parfaite » que celle produite par chaque acteur pris isolément. Le passage du cadre unique de l'expertise au cadre multiple de l'expertise devient dès lors plus pertinent.

### **II.1.2. La nécessité d'un pilotage de groupes de réflexion composés d'acteurs divers**

Sur un territoire, les acteurs sont multiples. Il peut s'agir d'acteurs privés, semi-publics ou publics. Nous notons des entreprises, des particuliers résidents, des associations, des institutions étatiques, des institutions régionales, des institutions départementales, des institutions consulaires, *etc.* Ces différents acteurs du territoire ont des intérêts quelquefois divergents qu'il est nécessaire de concilier. La conciliation de ces intérêts nécessite d'abord de les connaître. Dans ce sens, le rôle du pilote de l'action collective est déterminant. Il devra trouver le moyen de faire exprimer les attentes et les intérêts de chaque acteur. Il devra ensuite les traduire de manière à permettre leur adéquation avec l'intérêt de tous les acteurs et avec l'objectif de l'action collective. La conciliation de ces intérêts s'est réalisée, en ce qui concerne les cas étudiés dans notre thèse, à travers des ateliers de réflexion, des comités techniques et des comités de pilotage. Ateliers de réflexion, comités techniques et comités de pilotage semblent être des outils utiles à la construction ensemble de la connaissance entre les différents acteurs. En effet, dans chacun de ces groupes, les acteurs partagent sur leur connaissance réciproque et sur leur domaine d'expertise respectif. Chaque acteur forme l'autre et se forme à travers les interventions de ses pairs. Au final, les acteurs ont une connaissance quasi-semblable sur le sujet. La connaissance ainsi produite est collective et est formalisée par les acteurs sous la houlette de l'acteur pilote du projet.

## **II.2. Effets de la construction de la connaissance collective**

Les effets de la construction de la connaissance collective vont être analysés ici en trois points. Dans un premier point nous faisons le lien entre la production de la connaissance

collective et la mobilisation des acteurs. Ce qui nous permet d'évoquer l'importance du sujet de la mobilisation. Dans un deuxième point nous exposons que la production commune de la connaissance dans l'action collective permet de diminuer la distance cognitive entre les acteurs. De fait, les acteurs retrouvent une base commune de connaissance et peuvent porter des analyses sur les sujets communs avec des considérations communes, en tous les cas, sur un plan cognitif. Un troisième point est consacré à l'analyse d'une nouvelle clé de compréhension et d'analyse de la production de la connaissance collective.

### **II.2.1. Lien entre la production commune de la connaissance et la mobilisation des acteurs**

A l'heure où la mobilisation des acteurs pose question dans la réalisation des actions collectives (Mazzilli, 2011, Houessou, 2013), connaître les éléments facilitateurs de la mobilisation des acteurs dans la construction de ces types d'actions peut être intéressant. Quels déterminants peut-on donc identifier comme permettant de faciliter la mobilisation ? Nous avons, dans les pages précédentes, évoqué la réflexion sur la mobilisation des acteurs en général et des entreprises en particulier dans la construction d'une GPEC-Territoriale à travers le paradoxe d'Olson. Les propositions que nous avons ainsi faites à partir de ce constat se veulent complémentaires de celles que nous faisons à partir de l'approche sur la production commune de la connaissance. En travaillant ensemble et en co-construisant les actions, les acteurs impliqués dans la démarche collective se connaissent mieux entre eux et font corps avec ce qui est produit. De fait, les acteurs se sentent plus concernés par ce qui est créé. Cet aspect du travail collaboratif a permis aux acteurs des deux cas que nous avons étudiés de se mobiliser davantage dans la démarche. L'idée que nous défendons ici est celle selon laquelle la production commune de la connaissance entraîne la mobilisation des acteurs qui en sont les auteurs. Ainsi pourrait-on s'inspirer de ces études pour mobiliser les acteurs dans des actions collectives.

### **II.2.2. La coproduction de la connaissance dans une action collective semble diminuer la distance cognitive entre les acteurs**

Définie comme une distance entre différentes structures, la distance cognitive s'exprime à travers le constat d'un manque de coopération entre les acteurs, d'une méconnaissance du personnel des structures et de leur activité, de la sensation d'un manque de lien profond entre les structures et d'un manque de transmission des informations entre les acteurs (Zardet et

Pierre, 2007). Plus cette distance cognitive est davantage grande, plus la disparité entre les acteurs du territoire est profonde. Dans les recherches territoriales que nous avons menées, si le territoire peut être considéré comme un réseau et comme un système composé de sous-ensembles en interrelation et dont les composants sont aussi inter-reliés entre eux (Moine, 2006), dépasser la distinction entre microsocial et macrosocial en tenant compte de tous les éléments du système en tant que liés les uns aux autres fut nécessaire. Pour faciliter le travail commun dans l'organisation ou sur le territoire, la réduction de la distance cognitive qui pourrait exister entre les acteurs est nécessaire. Par exemple dans les cas que nous avons étudiés, les chefs d'entreprise et les acteurs institutionnels n'ont pas la même connaissance cognitive. Pendant que les chefs d'entreprise avaient une connaissance pragmatique du fonctionnement de l'entreprise, les acteurs institutionnels semblaient, aux dires des entreprises, avoir une connaissance moins pragmatique et plutôt déconnectée de la réalité. Aussi la connaissance du fonctionnement des administrations et des procédures administratives entre autres, ne sont pas aisées pour les chefs d'entreprise. A travers ce travail d'ensemble, une compétence collective naît et cette compétence peut être conduite, à bon escient, à travers un savoir-faire opérationnel propre au territoire et aux actions collectives. La production commune de la connaissance a permis aux différents acteurs de se rapprocher, de se connaître, de travailler ensemble, de partager leur « expertise » respective et de fait, de réduire la distance cognitive qui existe entre eux. Une action collective est donc un moyen pour amener les acteurs les uns vers les autres aussi bien au niveau des proximités : géographique, physique et cognitive.

### **II.2.3. Le réseau comme nouvelle clé de compréhension de la connaissance collective**

Dans l'effort d'explication et de compréhension de la construction de la connaissance collective, la littérature propose la mobilisation des notions de projet et de communauté (Boutigny, 2006). Or, si la notion de projet propose des tentatives d'explication de la construction de la connaissance collective, elle connaît des limites dans cette tentative d'explication. C'est alors que Boutigny (2006) propose de recourir à la notion de communauté qui, à son avis, semble plus adaptée. L'approche met l'accent sur la multiplicité des acteurs et la connectivité entre eux.

Au-delà de l'insuffisance de mobiliser la notion de projet pour expliquer la construction de la connaissance, notre étude montre que la notion de « communauté » ne permet pas non plus

d'expliquer totalement ce type particulier de construction de connaissance. Dès lors, « communauté » et « projet » sont deux notions qui connaissent des limites pour appréhender et pour expliquer la production collective de connaissance. Pour essayer de dépasser ces limites nous suggérons de recourir à la notion de réseau. En effet, le réseau semble plus adapté pour comprendre les interactions entre les acteurs, les négociations et les accords auxquels ils parviennent afin de produire une connaissance collective. Dans une action collective telle que la GPEC élargie à l'échelle territoriale, le réseau prend une dimension particulière. Chacun des membres essaie d'assurer un rôle pour le compte de tous malgré des attentes et des intérêts initiaux quelquefois divergents. Le nombre élevé d'acteurs impliqués dans ce réseau territorial peut rendre la conduite des actions plus complexe mais cette situation peut se gérer si le pilote principal de l'action collective sait s'appuyer sur les compétences de chacun des membres dudit réseau.

En définitive et dans ce point, nous avons abordé la question de la construction de la connaissance collective en soulignant qu'une fois stabilisée, la connaissance collective permet de réduire la distance (cognitive et spatiale) entre les acteurs. Elle permet aussi de les mobiliser. Enfin, pour comprendre cette typologie particulière de construction, la notion de réseau semble plus adaptée pour son décryptage.

## **Synthèse de la section 2**

Dans la seconde section de ce chapitre nous avons analysé les mécanismes de gestion des interactions dans le cadre d'une action collective. Cette analyse se positionne dans la suite de celle que nous avons faite dans la première section concernant les interactions dans la construction de la GPEC-Territoriale. En effet, à partir de la première section nous avons retenu comme mécanismes : les actions relatives à la mobilisation des acteurs et la gestion de l'action collective à partir de l'identification et de l'établissement de phases. Ainsi, nous nous sommes appuyé sur ces mécanismes déjà identifiés en complétant avec d'autres supports théoriques pour répondre à la question de la gestion des interactions entre les acteurs dans le cadre d'une action collective.

Comme support théorique complémentaire, nous avons eu recours à la notion de connaissance. En effet, nous avons évoqué que les actions collectives impliquent un processus de socialisation des acteurs qui conduit au partage des signifiants et des symboles des membres du groupe d'accueil du nouvel entrant. Ce processus de socialisation évoque alors un partage de connaissances entre les acteurs lesquels apprennent les uns des autres et tendent vers un socle commun de connaissances. Ensuite, nous avons justifié que le processus de socialisation explique aussi les interactions entre les acteurs. De même, la connaissance des acteurs oriente leur positionnement en acteur : participant, allié, ou opposant.

Nous avons donc, afin de bien mener la réflexion sur la base de la notion de connaissance, essayé de mieux appréhender ce concept. Ainsi, un premier point de la section a été consacré à définir la notion de connaissance à partir d'une littérature essentiellement centrée sur les sciences de gestion même si plusieurs chercheurs de disciplines diverses se sont penchés sur l'analyse de cette notion. En parcourant la littérature et en retenant quelques définitions, nous avons identifié une typologie des connaissances et avons montré que l'acquisition de la connaissance relève aussi d'un processus d'apprentissage et de socialisation.

A la suite du développement sur la notion de connaissance, nous avons exposé les mécanismes et les effets de la production de la connaissance collective. Pour produire la connaissance collective, nous avons justifié et défendu que les acteurs dans l'action collective peuvent recourir à des acteurs multiples car chacun pris isolément n'est pas capable de produire une connaissance totale sur les champs d'investigation de l'action collective.

Ensuite, nous avons justifié que la connaissance collective doit se réaliser dans un cadre, un espace et un temps donnés pour atteindre des résultats. Nous avons alors proposé des groupes et des ateliers de travail qui permettent la réunion des acteurs participant à l'action collective.

Trois effets liés à la production de la connaissance collective sont soulignées. Nous avons ainsi relevé et justifié qu'il existe un lien entre la production collective de la connaissance et la mobilisation des acteurs. Ainsi, nous avons défendu que la production commune de la connaissance entraîne la mobilisation des acteurs qui en sont les auteurs. Le deuxième effet est relatif au lien entre la connaissance collective et la distance cognitive entre les acteurs (Zardet et Pierre, 2007). Ainsi, la production de la connaissance dans une action collective diminue la distance cognitive entre les acteurs. Le troisième effet est relatif à la compréhension de la connaissance collective. Ainsi, nous avons défendu que les notions de projet et de communauté ne sont pas suffisantes pour comprendre la construction de la connaissance collective. Dès lors, le concept de réseau est plus adapté pour cette compréhension.

## **Synthèse du chapitre 10**

Le chapitre 10 de la thèse est consacré aux apports théoriques de notre recherche. Nous avons eu pour objectif, dans ce chapitre, de définir, sur la base de notre terrain de recherche, la construction de la GPEC-Territoriale. A partir de cette définition et de l'identification des éléments caractéristiques de la GPEC-Territoriale, nous avons pu envisager de dépasser le cadre de la GPEC-Territoriale pour proposer une analyse plus large qui s'est orientée vers une perspective qui intègre la construction d'une action collective. En effet, les caractéristiques de la GPEC-Territoriale ont été définies et retenues sur la base de la qualification de la GPEC-Territoriale comme une situation de gestion et comme une activité collaborative. Aussi la définition de la GPEC-Territoriale qui prend en compte cette double qualification nous a permis de soutenir que la GPEC-Territoriale est une activité dont la réalisation implique l'action de plusieurs acteurs d'horizons et de connaissances différents se déroulant dans un cadre qui implique un processus de socialisation dans un ordre social et une situation donnée. Elle émane de jeux d'acteurs réunis dans un temps et un espace donnés et limités dont doit résulter une définition de la logique d'action, des enjeux et des résultats attendus soumis à un jugement extérieur.

Nous nous sommes fondé sur les cas de notre terrain de recherche et nous avons établi un cadre théorique qui a dépassé les seules considérations de la construction de la GPEC-Territoriale pour prendre en compte les actions collectives au sens large.

La thèse que nous avons défendue dans ce chapitre consiste à soutenir que : la non-maîtrise ou la mauvaise gestion des interactions entre les acteurs peut conduire à modifier les résultats initialement prévus par ces acteurs dans la réalisation de l'action collective.

Pour étayer et développer cette thèse, nous avons déduit de celle-ci deux idées. En premier lieu, nous avons souligné que l'atteinte et le contenu des résultats dans le cadre d'une action collective sont tributaires des interactions entre les acteurs qui contribuent à la réalisation de cette action. En second lieu, nous avons souligné que la trajectoire suivie dans le cadre de l'action collective est aussi tributaire des interactions entre ces acteurs.

En faisant une analyse commune de ces deux idées, nous avons évoqué que deux approches peuvent découler de l'analyse du processus d'une action : le processus peut être analysé en

tant qu'une trajectoire de l'action et il peut être analysé comme une construction de sens de l'action c'est-à-dire son contenu.

Nous avons soutenu que la gestion des interactions entre les acteurs dans l'action collective renvoie à la gestion de la connaissance que les acteurs ont de l'action et de son contenu. Elle renvoie aussi à la gestion de la mobilisation des acteurs et à la gestion de l'ensemble du projet à travers des phases à programmer et à parcourir. En soutenant de gérer les interactions entre les acteurs pour la conduite d'une action collective, nous soutenons par la même occasion, et ceci en tant que conséquence, de gérer la mobilisation des acteurs, de gérer la programmation de l'ensemble du projet à travers des phases et de gérer la connaissance des acteurs.

En orientant la gestion des interactions par la gestion des connaissances nous avons pu proposer des mécanismes qui permettent la construction d'une connaissance collective. Ainsi, nous avons soutenu que la connaissance collective peut être obtenue dans l'action collective par le recours à des acteurs multiples réunis dans un cadre, un espace et un temps donnés. Nous avons soutenu aussi que la construction de la connaissance permet de faciliter la mobilisation des acteurs qui en sont les auteurs. Elle permet aussi de réduire la distance cognitive entre les acteurs à travers la socialisation qui implique partage de significations, de sens et de symboles entre les acteurs. Enfin, nous avons proposé que la compréhension de la connaissance collective peut se faire par le recours à la notion de réseau. En effet, les notions de projet et de communauté (Boutigny, 2006) ne sont pas suffisantes pour comprendre la construction de la connaissance collective.

Au regard de la dimension territoriale de notre action collective, nous avons montré comment diverses formes organisationnelles et diverses structures qui s'intègrent les unes aux autres participent à la construction de l'action collective dans un contexte complexe (Castro Goncalves, 2011). En ouvrant l'analyse par l'appréhension de la gestion des interactions entre les acteurs, les acteurs pilotes des actions collectives trouvent une grille pour permettre à ces actions de ne pas se détourner de leur but et d'atteindre les résultats voulus à la genèse de l'action, si telle est leur volonté. En effet, en tant que situation de gestion, ce sont ces résultats qui seront soumis au jugement de l'instance extérieure. D'où la nécessité de bien définir la trajectoire de l'action et le contenu des résultats à atteindre à travers l'action collective.

Après ce développement sur les apports théoriques de notre thèse, nous abordons, dans le chapitre suivant, les apports empiriques et managériaux de la thèse.





# CHAPITRE 11 : APPORTS EMPIRIQUES ET MANAGERIAUX DE LA THÈSE

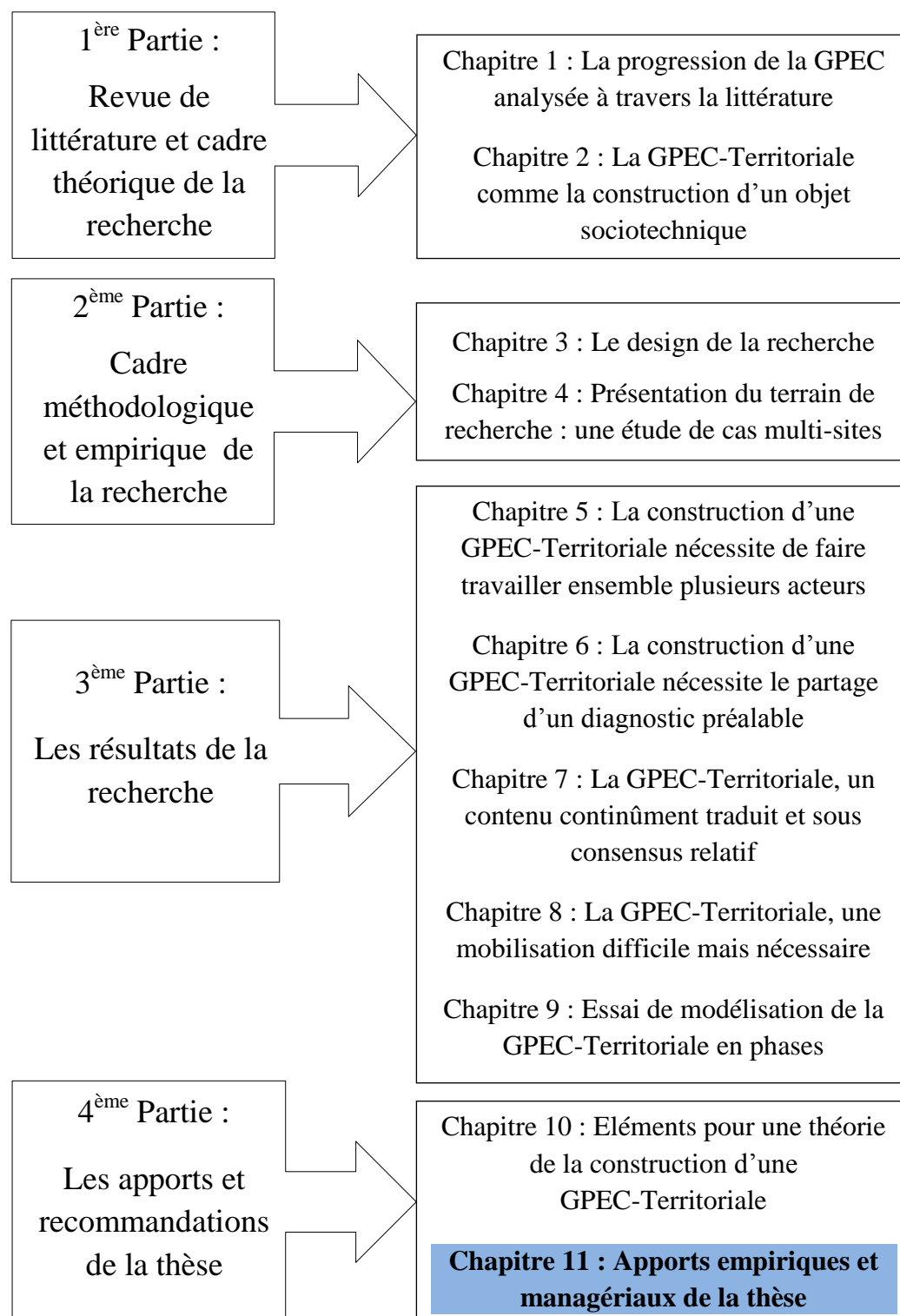


Figure 81: Plan de la thèse et chapitre 11



# **CHAPITRE 11 : APPORTS EMPIRIQUES ET MANAGÉRIAUX DE LA THÈSE**

Dans ce chapitre nous ambitionnons de proposer des recommandations aux acteurs. Cette « trousse de conseils » est à destination des acteurs qui souhaitent conduire (ou participer à) une action de GPEC-Territoriale : acteurs porteurs de projets de GPEC-Territoriale, partenaires et acteurs financeurs desdits projets. De même, à travers ce chapitre, nous aimerions proposer aux différents partenaires notamment les managers et tout acteur ayant vocation à diriger une équipe ou à mener des actions collectives, quelques pistes qui pourront les aider dans l'exercice de leur fonction. Nous proposons donc ces recommandations à travers quatre sections.

La première section est relative à la question de pilotage de la démarche de GPEC-Territoriale. Nous y proposons la démarche à suivre et des points de vigilance.

La deuxième section est relative à la mobilisation des acteurs. A partir des résultats de notre étude, nous proposons des pistes d'actions qui pourraient faciliter la mobilisation des acteurs surtout des entreprises.

La troisième section expose les recommandations sur la communication et le « marketing territorial » à mettre en place dans la construction d'une GPEC-Territoriale.

Dans la quatrième section nous discutons la terminologie à adopter dans le cadre d'une construction de GPEC-Territoriale de manière à rendre la démarche compréhensible à tous et *a fortiori* à permettre son accessibilité à tous.

Enfin une cinquième section est consacrée au management dans les entreprises notamment dans les TPE. Nous proposons dans cette section des outils d'accompagnement pour les TPE que les dirigeants d'entreprise peuvent mettre en application et sur lesquels les Chambres de Métiers et de l'Artisanat peuvent s'appuyer pour accompagner les artisans.

## **Section 1. Des recommandations sur le pilotage de la démarche de GPEC-Territoriale**

La question du pilotage du projet de GPEC-Territoriale débute à la genèse dudit projet jusqu'à la construction et la mise en place coordonnée des actions retenues à travers cette démarche.

D'abord nous souhaitons formuler des recommandations à l'attention des porteurs de projet de GPEC-Territoriale. Ces recommandations portent essentiellement sur l'analyse interne, la légitimité, la compétence matérielle, le financement, et l'évaluation du dispositif.

### **I. L'analyse interne**

Elle est utile dans la conduite du projet. Le pilote de la GPEC-Territoriale doit commencer en vérifiant si en interne de son organisation il dispose de ressources nécessaires pour mener à bien et à son terme le projet. En cas d'une analyse interne infructueuse, le pilote devrait renoncer à la conduite du projet de GPEC-Territoriale.

### **II. La légitimité et la compétence matérielle**

La légitimité dans le cadre du pilotage des actions est le fait de se faire accepter par ses pairs et par les acteurs avec lesquels on travaille. La légitimité est une dimension qui nous paraît essentielle dans la conduite de la démarche car le pilote se doit d'être crédible dans son positionnement sur les actions. Par exemple dans les cas que nous avons étudiés, la CMA 41 ne pouvait valablement conduire, en tant que pilote, les actions qui relèvent de champ hors artisanat. Cette remarque a d'ailleurs été soulevée aussi bien par les entreprises que par les autres acteurs comme l'exprime cet extrait :

*« Le fait d'avoir comme pilote la CMA 41 facilite les relations avec les artisans et accorde du crédit à ce que nous faisons comme actions. Si la CMA 41 n'était pas pilote des actions, il est clair que nous ne serions pas acceptés par les entreprises puisqu'elles vont se demander au nom de quel titre nous intervenons<sup>93</sup>. »*

---

<sup>93</sup> Propos recueillis auprès d'un acteur institutionnel.

Ou encore les propos qui suivent et qui sont affirmés par les entreprises : *« A travers ces actions dans la filière Bois et sur le territoire, nous pouvons dire qu'il y a des institutions qui sont à nos côtés et surtout que la CMA 41 qui est notre organisme de référence nous accompagne. Puisque les projets sont pilotés par la CMA 41 cela nous rassure car elle connaît nos problématiques »* (Propos recueillis auprès d'une entreprise impliquée dans la démarche de GPEC-Territoriale).

La légitimité, dans notre cas, renvoie à la compétence matérielle en tant que socle de son fondement. En effet, si la CMA 41 peut parler aux artisans, ou si elle peut mener des actions à leur intention, c'est que son champ de compétence matérielle couvre le domaine de l'artisanat. En parlant de compétence matérielle, il est clair que l'on doit considérer de manière concomitante l'étendue et la limitation de cette compétence. Car la compétence matérielle est limitée à un domaine précis. De fait, cette limitation conduit l'auteur à s'appuyer sur un partenariat. Le partenaire qui a un autre champ de compétences pourra ainsi compléter les limites du premier acteur afin que tous réunis ils puissent couvrir un champ de compétences plus large. Par exemple la CMA 41 a su s'appuyer sur la CCI pour pallier sa limite à s'adresser aux entreprises qui ne relèvent pas de l'Artisanat. Ou encore la CMA 41 a pu compter sur les Maisons de l'Emploi ou sur les Communautés de communes ou encore sur les pays pour conduire les actions qui ne relèvent pas de sa compétence matérielle.

### **III. Le financement**

Pour atteindre les objectifs fixés à travers la GPEC-Territoriale et conduire à bon escient les actions qui en découlent, les institutionnels mobilisent les fonds de l'Europe, de l'Etat, des Régions et quelquefois des collectivités territoriales. Ces actions sont donc, pour la plupart, subventionnées. A charge pour ces acteurs institutionnels (pilotes, partenaires) qui bénéficient de ces subventions de justifier l'utilisation qu'ils font des fonds reçus conformément au respect des objectifs contenus dans les contrats de subvention. Plusieurs indicateurs sont en effet retenus dans ces contrats : résultats d'études, nombre d'entreprises rencontrées et suivies, nombre de salariés et demandeurs d'emploi bénéficiaires des actions, nombre et qualité des formations, *etc.* Les indicateurs peuvent être de nature qualitative ou de nature quantitative. Au sein de la CMA 41, par exemple, le bilan d'activités chiffré et le calcul du temps (jours ou heures) par agent sont envoyés aux financeurs qui se réservent le droit d'effectuer des contrôles sur site des documents justificatifs et des objectifs fixés. Il en est de

même des acteurs partenaires tels que les MDE du département, Pôle Emploi, la Mission Locale, *etc.*

Les acteurs qui envisagent de mettre en place un projet de GPEC-Territoriale devront mobiliser ou acquérir des savoir-faire en matière de montage financier de projet, de persuasion des fournisseurs sur le bien-fondé des actions, et de capacité à produire des justificatifs des frais engagés. Il pourrait arriver que le projet ne se concrétise pas faute de trouver le financement. En effet, pour des questions budgétaires, des Communautés de communes peuvent différer la réalisation de GPEC-Territoriale sur leur territoire alors même que le projet est important à leurs yeux. C'est pourquoi le montage de plusieurs dossiers de financement peut être nécessaire. Un financement multi-acteurs permettrait d'ailleurs d'exprimer la nécessité d'un travail collaboratif et le besoin de faire prendre conscience à tous les acteurs que le projet est une cause commune.

Le pilotage passe aussi par l'adoption d'un schéma qui permettra un suivi évolutif de la démarche générale. Nous proposons trois niveaux d'analyses inter-reliés : une veille dans les entreprises et la population, un organe de transition des informations, un organe de centralisation, de mixage et de traitement des informations collectées.

### **Niveau N°1 : dans les entreprises et la population**

Il consiste à :

- réfléchir sur une GPEC d'entreprise (ceci pourrait passer par une sensibilisation des futurs créateurs et repreneurs d'entreprise dès leur formation à la CMA/CCI à travers le SPI; une sensibilisation via les diagnostics RH effectués par les agents des chambres consulaires, *etc.*) ;
- identifier les besoins futurs des employeurs du territoire et de la filière ;
- identifier les entreprises « fragiles » et celles en développement ;
- identifier les métiers porteurs et les métiers « fragiles » ;
- procéder à une enquête régulière sur les orientations de la population et sur leurs besoins ;
- écouter régulièrement la population du territoire et de la filière via les interlocuteurs de l'emploi, les prescripteurs de l'emploi et les référents de la formation ;
- valoriser les expériences réussies sur le territoire et dans la filière ;

- aider les entreprises à réfléchir sur leurs effectifs et leurs compétences actuels et les accompagner dans une projection future : en moins (retraite, maladie, démission, *etc.*), en plus (embauche, retour de congé, *etc.*), autrement (polyvalence, formation, reclassement, *etc.*).

### Niveau N°2 : organe de transition des informations

Il passe par :

- les leaders porte-parole des dirigeants d'entreprise ;
- les prescripteurs d'emploi et de formation dans les territoires et dans les filières ;
- les représentants territoriaux.

### Niveau N°3 : organe de centralisation, de mixage et de traitement des informations collectées

Il consiste à :

- alerter, prendre des décisions et mettre en relation les acteurs ;
- mettre en place des formations *ad hoc* avec des conventions d'entreprise ;
- développer l'emploi, sécuriser et valoriser les parcours professionnels sur le territoire ;
- communiquer sur les dispositifs existants ;
- répertorier et communiquer sur les formations, les compétences, actuelles et celles recherchées.

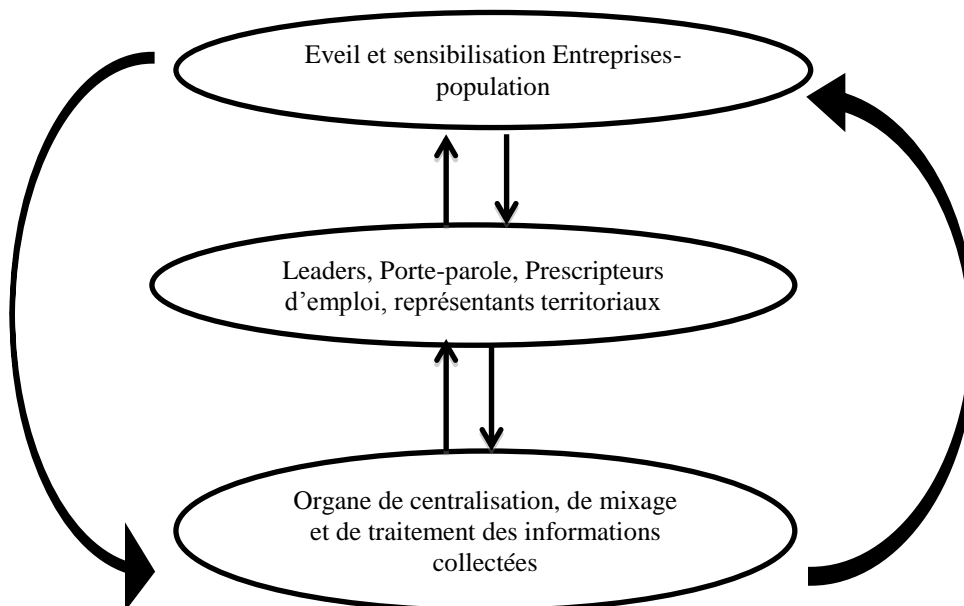


Figure 82: Les organes de veille, de centralisation et de traitement des informations collectées



Ces trois niveaux d'analyses permettraient, à notre avis, de suivre en temps réel l'identification des besoins, l'évolution des actions en cours et les ajustements à leur apporter. Il s'agit à la fois d'un suivi proactif, réactif et anticipatif.

#### **IV. L'évaluation du dispositif**

En tant que situation de gestion la démarche de GPEC-Territoriale est soumise au jugement de plusieurs acteurs. Or ce jugement nécessite d'avoir des critères d'évaluation afin d'être le plus objectif possible. L'évaluation des actions territoriales est difficile et elle nécessite d'être repensée afin de rester en cohérence avec les formes actuelles des mutations. Doit-on s'orienter vers le nombre d'emploi (créé, perdu, *etc.*), le nombre d'entreprises non délocalisées ? Ou devrait-on s'orienter vers des critères plus qualitatifs ? (Aggeri et Pallez, 2005). Il nous semble que la clarification des critères et une orientation vers des données plutôt qualitatives permettraient de mieux évaluer de façon contextuelle ces actions territoriales. Les acteurs devraient alors travailler sur l'identification de critères qualitatifs et quelquefois quantitatifs pour permettre d'avoir des évaluations plus objectifs. Ces critères d'évaluation devront être intégrés à la phase de genèse de la démarche.

## **Synthèse de la section 1**

L'objectif de cette section est de formuler des recommandations sur le pilotage d'une GPEC-Territoriale. L'acteur de ce projet doit faire attention à plusieurs points de vigilance. Ainsi il doit procéder à des analyses en interne de sa structure pour vérifier s'il a les compétences et les ressources nécessaires pour conduire ce projet. Ensuite il doit vérifier sa légitimité au regard du projet et vis-à-vis des autres acteurs en validant, entre autres, sa compétence matérielle. Dans le prolongement de ses analyses, l'acteur pilote devra s'assurer du bon fonctionnement de son dossier de financement et de l'acceptation de celui-ci par les financeurs et à travers les subventions nécessaires. Des capacités de montage du dossier financier et de l'ingénierie financière peuvent s'avérer utiles dans ce cas.

En outre nous pensons que les dispositifs doivent se faire sur-mesure et les critères d'évaluation discutés dans le projet afin de ne pas créer des malentendus entre les acteurs. La discussion des critères d'évaluation de la démarche devrait se faire, en amont, entre pilote, partenaires et financeurs.

## **Section 2. Recommandations sur la mobilisation des acteurs dans une GPEC-Territoriale**

La mobilisation des acteurs dans le cadre d'une GPEC-Territoriale est complexe car chacun des acteurs du territoire ou de la filière pourrait avoir des intérêts divergents ou ne pas avoir les mêmes priorités que celles intégrées au dispositif de GPEC-Territoriale. Malgré ces difficultés contextuelles, il est essentiel de mobiliser les différents acteurs afin de produire des actions coopératives et co-constructives. Dans les cas étudiés, la difficulté de mobilisation concerne davantage les entreprises. En effet, peu d'entre elles se sont mobilisées dans les démarches surtout lors des ateliers de travail. Il nous semble alors nécessaire de proposer des recommandations pour mobiliser les acteurs, en général, et les entreprises en particulier. Pour parvenir à cette fin, nous nous appuyons sur les entretiens qualitatifs effectués avec les chefs d'entreprise et les acteurs institutionnels et sur les approches du paradoxe d'Olson. Ainsi ces propositions émanent de notre analyse des freins évoqués par les acteurs pour se mobiliser et de la grille de lecture proposée par Olson pour expliquer pourquoi les acteurs ne se mobilisent pas dans les actions collectives.

### **I. Par rapport aux choix rationnels des acteurs**

Nous avons identifié que les acteurs de la GPEC-Territoriale faisaient un choix rationnel pour participer ou non au projet collectif. Or il semble que ce choix se fasse à partir de données, valeurs, alternatives, processus, informations et contextes qui ne permettent pas à ces acteurs d'appréhender tout le contenu et les conséquences de leurs décisions. Nous avançons alors comme postulat que cette rationalité est limitée. Notre objectif, ici est de proposer des pistes qui pourraient permettre de lever les limites ou d'atténuer les limites de la rationalité limitée des acteurs.

En premier lieu, nous pensons aux limites liées à la connaissance de l'objet d'une GPEC-Territoriale. L'extrait de l'entretien qui suit nous éclaire sur la nécessité de procéder à l'explication de cet objet :

*« Je n'ai jamais entendu parler de GPEC-Territoriale auparavant. Sauf quand vous me l'avez expliquée ou quand la CMA 41 en a parlé sinon je n'en savais rien. Je pense qu'il faut des*

*choses simples, il faut arrêter de donner des thèmes comme ça. On ne parle plus qu'en abrégé. Ça c'est joli mais les gens ne comprennent plus rien. Il faut simplifier les choses. Il aurait été mieux de dire des choses plus simples. Il faut qu'on arrête de donner toujours des sigles, on s'y perd dans les sigles, c'est une catastrophe. C'est pour dire la déconnexion énorme qu'il y a entre les institutionnels et nous »<sup>94</sup>.*

Dans le fond, cette affirmation expose la méconnaissance du dispositif de GPEC-Territoriale par les entreprises. Ne pas avoir entendu parler de GPEC-Territoriale présage de la méconnaissance réelle des entreprises de ce dispositif. Comment peut-on choisir, suivant une rationalité absolue, alors même que l'on ignore toutes les alternatives ou qu'on connaît mal l'objet du choix ? Il est évident que dans de telles circonstances ce choix relève d'une rationalité limitée. Nous pensons alors qu'avant de proposer aux entreprises de choisir de participer ou non aux actions de la GPEC-Territoriale ou de façon concomitante à l'offre de ce choix, il serait préférable d'expliquer en profondeur la démarche et son objet aux entreprises. Certes, la CMA 41 a parlé du dispositif aux acteurs et partenaires mais de toute évidence l'information n'a pas atteint les objectifs escomptés. Il y a une distance cognitive entre les acteurs institutionnels et les entreprises au sujet de la GPEC-Territoriale. Diminuer voire supprimer cette distance permettrait de ramener les entreprises au même niveau cognitif que celui des institutionnels. Le parcours intellectuel déjà effectué par les institutionnels est antérieur à celui des entreprises. Nous devrions passer de fait, d'un acteur « ignorant » à un acteur « érudit » pour obtenir un quasi-équilibre intellectuel entre tous les acteurs. La communication explicative de la démarche pourrait se faire davantage à partir du moment de la collecte des données sur le terrain auprès des entreprises. Mais une telle procédure suppose qu'en amont une formation sur le dispositif soit effectuée à l'attention de tous ceux qui devraient collecter ces données auprès des entreprises.

A un deuxième niveau la question de la terminologie se pose. GPEC-Territoriale n'est-elle pas une appellation un peu trop inaccessible et incompréhensible par des chefs d'entreprise surtout ceux des TPE artisanales ? Sans prétendre du niveau intellectuel des artisans, il nous semble utile de traduire, sous une appellation plus simple et plus parlante, la démarche pour les entreprises d'autant plus que même les acteurs institutionnels ne maîtrisent pas tous, de manière complète, cette notion. Dans le monde académique les approches de la GRH Territoriale et les différentes appellations ne font pas l'unanimité. A partir de ces

---

<sup>94</sup> Entretien avec un dirigeant d'entreprise

considérations exemple pourrait être pris sur des démarches semblables qui ont eu lieu sur d'autres territoires ou filières comme dans le cas de la démarche *TransverS'AL* menée par la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de la Région mulhousienne. En réalité un nom illustratif et parlant qui exprime la démarche de façon accessible à tous les acteurs nous semble nécessaire. D'ailleurs de telles idées existent déjà au sein de la CMA 41 et dans le département du Loir-et-Cher par exemple : « *Parlons artisan* », « *Loir-et-Cher 2020* », etc. A partir de simples appellations, quelques explications complémentaires devraient suffire pour se faire comprendre par tous les acteurs.

## II. Par rapport aux incitations sélectives

Afin d'éviter le problème du « *free rider* » ou du « *ticket gratuit* », Olson a proposé une répartition d'incitations sélectives qui récompenseraient les acteurs qui se sont engagés dans les actions collectives. En effet, la participation aux actions collectives a un coût en temps, en argent et même parfois en considération. Il serait donc juste de récompenser les acteurs qui ont contribué, par leurs actions, à la construction du bien public qui profiterait à tous. En sus des retombées générales qui bénéficient à tous les acteurs participants ou non aux actions, l'acteur mobilisé et engagé devrait avoir une récompense supplémentaire. Cette idée que nous partageons nous semble judicieuse : il est normal de récompenser davantage celui qui s'investit dans une action collective et d'éviter le « ticket gratuit » dont certains acteurs pourraient bénéficier. Le « ticket gratuit » freinerait ainsi la mise en place d'action collective. Cette vision de la répartition sélective se confirme auprès des entreprises :

« *Si mon concurrent y va, je me dirais qu'il a certainement quelque chose à y gagner ou qu'il y gagne déjà quelque chose à participer, alors j'irai moi aussi* ».

A travers cette affirmation, le chef d'entreprise nous apprend qu'une récompense individualisée et sélective l'inciterait à participer aux actions collectives puisqu'il ne souhaite pas perdre devant son concurrent. En d'autres termes, s'il n'y a pas d'incitations sélectives, il ne pense pas que son concurrent participerait aux actions collectives et dès lors, il n'y aurait aucune raison qu'il y participe non plus. Bien que discutable, puisque le concurrent peut participer aux actions pour d'autres raisons, les propos de ce chef d'entreprise nous montrent que celui-ci méconnaît que ces actions auront des retombées collectives qui bénéficieraient à

tous les acteurs y compris lui-même. Le bien collectif semble être mis de côté ou en tout cas ne semble pas être l'attente première de ce chef d'entreprise.

Un autre extrait d'entretien va dans le même sens pour justifier cette nécessité d'attribuer des récompenses sélectives aux acteurs qui participent aux actions collectives :

*« Pendant que je suis dans les ateliers de travail, qui s'occupe de mon entreprise, j'ai des apprentis, la boîte à faire tourner. La CMA 41 ne me paie pas les heures que je passe dans ces réunions. Certes, je sais que c'est nécessaire de participer aux actions mais si on avait une gratification par moment cela encouragerait. Je n'ai pas assez de temps, je fais plus de 70 h par semaine dans mon entreprise. J'ai beaucoup d'engagements et pour toutes ces activités je ne gagne rien ».*

Un autre extrait va encore dans le même sens :

*« Je veux bien participer désormais aux actions sur le groupe d'artisans formateurs et devenir moi-même artisan formateur puisque je viens de comprendre que l'artisan formateur sera rémunéré des heures de formation exécutées »<sup>95</sup>.*

L'immédiateté pour ce chef d'entreprise c'est la récompense financière individualisée et réservée seulement aux artisans formateurs. Les bénéfices du bien public de la formation collective pour lui et pour ses salariés ne le préoccupent pas pour l'instant ou ne semblent pas être son objectif premier.

Au final, nous pensons que des incitations sélectives accordées aux acteurs qui participent aux actions collectives non seulement encourageraient ceux-ci à continuer à y participer mais aussi inciteraient d'autres acteurs à se joindre au groupe. Tout participant aurait donc le bénéfice du bien collectif et la récompense par l'incitation sélective. Nous sommes dans un schéma du donnant-donnant purement justifié matériellement : nous voudrions la participation de l'acteur pour obtenir des actions co-construites et l'acteur qui participe attend des récompenses immédiates de sa participation.

Concrètement dans les cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41, quelques incitations sélectives peuvent être proposées.

---

<sup>95</sup> Notes lors de la réunion de présentation de l'association CLE 41, Cher à la Loire Entrepreneur 41

- Les incitations sélectives pour **la promotion et la publicité** des acteurs participants notamment des entreprises : ces incitations permettraient aux entreprises de se faire connaître, de gagner des parts de marché et d'améliorer, par conséquent, leur chiffre d'affaires.
- Des accompagnements et suivis individualisés sur un **diagnostic économique et financier** de l'entreprise : ces incitations pourraient permettre un développement de l'entreprise et une anticipation des problèmes économiques et financiers que peuvent rencontrer les entreprises.
- Des **réductions sur les tarifs de formations** proposées aux entreprises participantes. Elles pourraient permettre d'augmenter le taux de formation professionnelle continue dans les TPE.
- Des **réductions sur les tarifs de diagnostics ressources humaines** effectués par la CMA 41 pour ses entreprises. Elles permettraient à la CMA 41 d'avoir plus de « DIAG RH » et aux entreprises de mieux organiser la structure RH et organisationnelle de leur entreprise.
- Un **accompagnement ressources humaines individualisé** pour les entreprises : les questions RH ne sont pas souvent posées au premier plan dans les TPE artisanales or elles sont primordiales pour le développement des entreprises. Poser de manière concomitante les questions RH et les questions économiques permettraient aux entreprises de tirer le meilleur de leur ressources humaines et d'innover en ce sens.

Bien entendu, les incitations sélectives sont à débattre par l'acteur pilote de la GPEC-Territoriale et les différents comités (pilotage, technique, *etc.*) afin de trouver celles qui sont les plus judicieuses et les plus appropriées à chaque cas. Ensuite et une fois retenue par l'acteur pilote, une communication est faite sur ce point lors de la collecte des données et de la sollicitation des acteurs à participer aux différentes actions.

Nous n'avons pas ciblé les acteurs institutionnels dans les bénéficiaires des incitations sélectives car ceux-ci sont déjà mobilisés. Les activités qu'ils accomplissent dans le cadre de ces actions font souvent partie de leurs missions ou pourraient entrer dans le cadre de leurs missions. Dans l'un ou l'autre de ces cas, des financements sont attribués aux différents projets et ces acteurs sont rémunérés à travers les missions qu'ils accomplissent. Enfin, la participation des acteurs institutionnels aux actions leur accorde des privilèges honorifiques au niveau de l'échiquier territorial et permettent d'obtenir des financements complémentaires qui répondent à leurs différents projets.

## **Synthèse de la section 2**

Dans la tentative de mobiliser les acteurs notamment les entreprises dans la construction d'une GPEC-Territoriale, cette section focalise l'attention sur le choix rationnel des acteurs et sur les incitations sélectives d'Olson. Ainsi sur la base d'entretiens qualitatifs nous avons justifié que les entreprises sont ouvertes à des récompenses sélectives et que leurs choix sont très peu éclairés. En conséquence, il revient à l'acteur pilote d'accompagner l'entreprise dans l'explication du projet et dans sa promotion auprès des entreprises. Ensuite il peut être utile de mettre en place des récompenses sélectives, dont la nature et le contenu sont laissés à l'ingénierie des pilotes, pour encourager les acteurs qui se mobilisent.



## **Section 3. Recommandations sur la communication et le marketing territorial**

La communication et le « marketing territorial » sont des aspects qui nous semblent aussi importants dans le pilotage d'une GPEC-Territoriale.

### **I. Le marketing territorial**

Le marketing territorial est en lien avec la décentralisation et s'est progressivement imposé comme élément structurant à l'échelle de l'ensemble des politiques publiques territoriales (Le Bart, 2011).

Nous appelons « marketing territorial » la démarche qui consiste à mettre en valeur un territoire, à améliorer ou à parfaire son image, à le rendre compétitif et à en faire un lieu attractif pour les entreprises et la population. Dans une telle démarche, les éléments facilitant l'installation et le développement des entreprises sont créés. Les actions de valorisation des métiers sont menées et les conditions de vie sociale et professionnelle sont améliorées pour la population. La démarche est semblable lorsque nous sommes dans une approche par filière. En effet, les actions dans ce type de « marketing » sont orientées vers la mise en valeur de la filière, l'amélioration de son image, l'attractivité et la compétitivité pour les entreprises et la population. Comme nous l'avons évoqué pour le territoire, les éléments facilitant l'installation et le développement des entreprises dans la filière devront être créés. Il en est de même des actions de valorisation des métiers et de l'amélioration des conditions socioprofessionnelles pour la population. Les acteurs devront réfléchir sur ces cas en s'appuyant sur la culture propre à chaque territoire ou à chaque filière en complément au plan de communication qu'ils pourraient mettre en place.

Dans le cas par exemple de la filière Bois dans le Loir-et-Cher des actions de sensibilisation des architectes et des prescripteurs, des actions de promotion et de développement des marchés, des actions de dynamisation des ressources humaines sont menées afin de permettre l'accroissement du chiffre d'affaires dans les entreprises. Aussi des actions de valorisation de

l'image de la filière et de l'image des métiers de la filière Bois ou de la filière Alimentaire<sup>96</sup> sont mises en place. De même des actions d'amélioration des conditions de travail permettent d'attirer et de fidéliser la main-d'œuvre.

Le « marketing territorial » et le « marketing de la filière » constituent des plans d'actions essentiels dans le processus de pilotage de la GPEC-Territoriale.

Nous pouvons alors recommander aux acteurs qui envisagent de mener une GPEC-Territoriale d'inclure, dans le processus général, des actions relatives à ces formes de marketing.

## **II. La communication**

Au-delà de l'appréhension des aspects de « marketing territorial » et de « marketing de filière », la communication sur la démarche, sur son déroulement, sur ses réalisations et sur ses attendus est nécessaire. Des plans de communication de masse doivent être mis en place afin de dire et de faire connaître ce qui est fait, ce qui est en train d'être fait et ce qui sera fait. Le silence et la sous communication sur ces sujets constitueraient des freins majeurs à la bonne conduite et à la réussite des actions menées. Concrètement les actions de communication peuvent prendre plusieurs formes. En nous appuyant sur notre terrain de recherche et sur les cas étudiés, nous pouvons donner, comme plans de communication, les exemples qui suivent.

### **II.1. Les soirées « parlons artisan »**

Les soirées « parlons artisan » sont organisées par la CMA 41 pour discuter avec les artisans de thématiques précises en lien avec leurs activités. Durant ces soirées les acteurs institutionnels et les entreprises développent et débattent sur un thème préalablement choisi et identifié quant à sa pertinence. Lors de ces soirées, les entreprises témoignent sur leurs activités, leurs difficultés ou leurs inquiétudes et des réponses ou suggestions leur sont apportées. Les journalistes locaux sont également invités à ces soirées. En choisissant la thématique de la GPEC-Territoriale, l'occasion fut d'expliquer, de faire témoigner et de lancer des appels de mobilisation à destination des entreprises et des institutionnels. Ce fut le

---

<sup>96</sup> Ces actions sont relatives à la démarche menée au sein de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher

cas dans la construction de la GPEC-Territoriale dans la Communauté de communes du Cher à la Loire. Après cette soirée qui comptait une centaine de personnes (entreprises et institutionnels), plusieurs autres entreprises du territoire se sont ralliées au groupe de travail. Au total la CMA 41 a organisé deux soirées dans le cadre de cette GPEC-Territoriale. Il en est de même en ce qui concerne la filière Bois pour laquelle la CMA 41 a organisé deux soirées. Les retombées de ces soirées pour la construction des deux cas de GPEC-Territoriale sont très significatives. Des articles de la presse locale parus au lendemain desdites soirées ont permis de porter le message aux différents lecteurs.

## **II.2. Les matinées « petit déjeuner »**

Ce sont des matinées organisées dans le but d'échanger sur un thème lors d'un petit déjeuner. Ces matinées sont organisées autour des entreprises et sur un thème jugé utile pour le territoire ou la filière. Les organisateurs de telle matinée invitent des journalistes locaux qui produisent, dans les jours qui suivent la matinée, un article de presse à destination du public. La CMA 41 a organisé au total trois matinées dans le cadre de la GPEC-Territoriale de la Communauté de communes du Cher à la Loire et six matinées dans le cas de la GPEC-Territoriale de la filière Bois.

## **II.3. Les communiqués et points de presse**

Ces actions permettent de passer des messages à des journalistes afin que ceux-ci relayent des informations sur un événement ou un projet. Si ces moyens de communications sont utiles, nous estimons que les campagnes de communiqués et points de presse doivent être utilisées avec parcimonie afin de ne pas « noyer les informations » dans la masse et surtout de garder les étapes majeures du processus pour marquer l'intérêt pour le projet. Ainsi par exemple, la CMA 41 a fait un point de presse dans le cadre de la GPEC-Territoriale de la filière Bois. Les presses écrite et audio du Loir-et-Cher étaient présentes. Douze personnes ont assisté à ce point de presse. Durant cette séance, la directrice des services de la CMA 41 a rappelé la démarche de GPEC-Territoriale dans la filière Bois et son objet. Ensuite une présentation est faite par un élu, chef d'entreprise leader sur la nécessité de mettre en place une GPEC-Territoriale dans la filière avec une mention particulière à propos de la participation des entreprises aux enquêtes et aux ateliers. Enfin un agent de la CMA 41 a présenté les axes d'actions qui constituent la charpente de cette GPEC-Territoriale. La parole fut donnée à

chaque pilote pour décrire les actions qu'il conduit et pour dire quelques mots sur leur avancement. Après la présentation de chaque pilote, les journalistes ont posé quelques questions aux acteurs.

#### **II.4. La divulgation des supports écrits**

Les supports écrits permettent de matérialiser le discours, les événements et les travaux effectués. La divulgation de ces supports a pour objectif de porter à la connaissance de tous les acteurs les informations concernées. Sous réserve du respect de la confidentialité de certains dossiers, la divulgation doit être utilisée le plus possible pour informer et sensibiliser. Les points d'étapes, les comptes rendus de réunion, les divers événements mis en place sur le territoire et dans la filière dans le cadre de cette GPEC-Territoire devront être communiqués aux acteurs surtout aux entreprises. C'est un moyen de les mobiliser et de leur faire comprendre que les « choses bougent » dans la démarche commune. Faire des économies d'informations ne constitue pas une bonne stratégie dans une démarche collective. Bien évidemment les entreprises sont très sollicitées et peuvent être submergées par les informations mais s'abstenir de les informer sous prétexte que celles-ci sont sur-sollicitées peut être un frein à leur mobilisation.

En définitive, les acteurs institutionnels qui envisagent de mener et de piloter des démarches de GPEC-Territoriale pourront alors s'inspirer de tels exemples utilisés par la CMA 41 dans le cadre du pilotage de ses cas de GPEC-Territoriale.

### **Synthèse de la section 3**

Dans cette section les recommandations sont portées sur le marketing territorial et la communication. Le marketing territorial c'est la démarche qui consiste à mettre en valeur le territoire et la filière afin de les rendre attractifs et compétitifs pour les entreprises et la population. Malgré l'aspect multidimensionnel de l'attractivité territoriale (Poirot et Gérardin, 2010), des actions peuvent être menées dans ce but. En effet, pour atteindre cet objectif, nous avons proposé des plans de communication : des matinées et soirées de promotion, des communiqués de presse et la promotion par des supports écrits. Les acteurs pourront s'en inspirer dans la conduite de leur cas de GPEC-Territoriale.

## Section 4. Recommandations sur les terminologies à utiliser

Cette section pose la question de l'appellation des démarches de GPEC mises en place à l'échelle des territoires et dans les filières. A l'instar de la littérature, la question de l'appellation se pose également dans la pratique des institutions et des entreprises. Comment appeler la démarche afin de mieux l'expliquer et permettre sa compréhension par tous les acteurs ? A la question : « **Est-ce que le terme GPEC-Territoriale vous semble adapté ?** », un chef d'entreprise de la filière Bois nous répond :

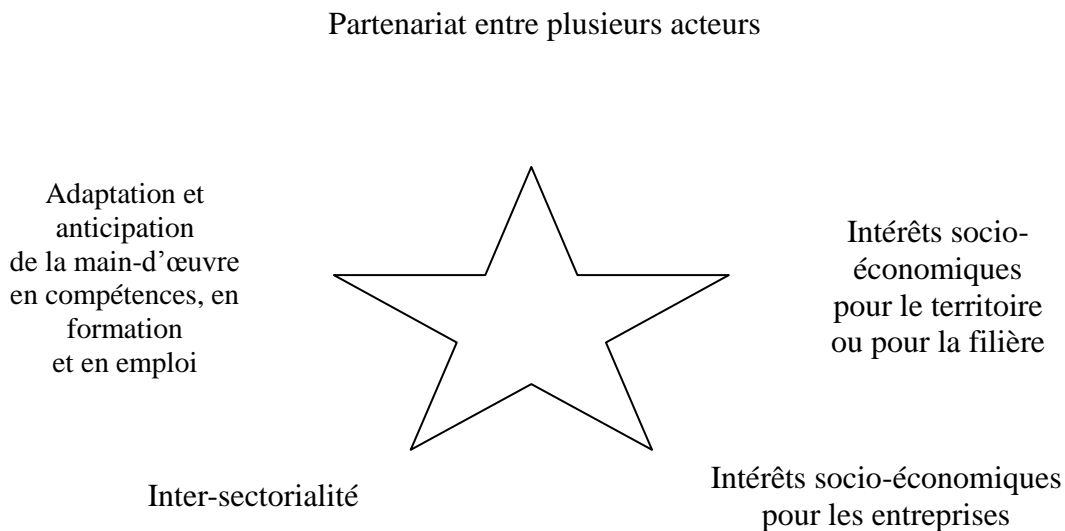
*« Non, il faut des choses plus simples, il faut arrêter de donner des thèmes comme ça. On ne parle plus qu'en abrégé. GPEC-Territoriale, Ça c'est joli mais les gens ne comprennent plus rien. Il faut simplifier les choses. Il aurait été mieux de dire des choses plus simples. Il faut qu'on arrête de donner toujours des sigles, on s'y perd dans les sigles. C'est une catastrophe ».*

La réponse donnée par ce chef d'entreprise pose certes, le problème de définition, mais elle pose surtout le problème de la compréhension du message que l'on veut faire passer à travers les actions de la démarche. En effet, la compréhension du message et l'intérêt que l'on lui porte peut déterminer la mobilisation des acteurs. Un message le plus simple et le plus compréhensible possible peut être un gage de succès de la démarche auprès des entreprises et des institutionnels. Certes, il y a et il y aura toujours un temps d'appropriation du terme qui sera utilisé mais l'objectif est de raccourcir ce temps et de permettre aux différents acteurs de parler des actions sans forcément avoir besoin de s'appuyer sur un lexique de termes de gestion. Face à cette réalité nous proposons d'une part, d'utiliser un terme simple et compréhensif<sup>97</sup> et d'autre part, d'expliquer le terme utilisé afin que les actions à mettre en place fédèrent tous les acteurs. Ainsi pendant la phase de lancement du premier cas de GPEC-Territoriale de notre recherche, nous avons proposé d'appeler la démarche « **ETOILE** » : **Etoile** comme symbole de lumière qui émerge et qui illumine, ensuite **Etoile** comme symbole d'une possibilité de plusieurs branches. Mais pourquoi avons-nous voulu un tel symbole « **Etoile** » ?

---

<sup>97</sup> Par exemple dans la Région de Mulhouse, le projet mis en place s'appelle TranvserS'AL (cf. *supra*)

D'abord nous avons voulu illustrer le fait que comme une étoile, la démarche va illuminer et éclairer le territoire et les actions qui en découlent. C'est aussi une démarche nouvelle, première née pour la CMA 41 et pour le territoire du Cher à la Loire. Telle une étoile elle peut montrer le chemin à suivre à d'autres territoires et à d'autres institutionnels<sup>98</sup> pour aller vers une gestion territorialisée des ressources humaines. Enfin à travers la référence à ce signe nous voudrions montrer que telle une étoile, la démarche a et peut avoir plusieurs branches. Dans ce sens, nous avons identifié et avons présenté, lors du comité de pilotage, une démarche en cinq branches :



**Figure 83: La démarche de GPEC-Territoriale en cinq branches**

<sup>98</sup> L'épisode biblique des Rois mages qui suivent le chemin indiqué par une étoile dans le ciel afin de les conduire à l'Enfant Jésus Nouveau-Né nous sert de parallèle.

Dès lors, chaque branche de cette étoile peut être ainsi développée.

### **Adaptation et Anticipation**

Elle consiste à :

- intégrer la réflexion sur la GRH à moyen et long terme,
- mettre les actions de développement économique des entreprises et du territoire en cohérence avec les emplois et les compétences,
- prévoir les mutations professionnelles et sécuriser les parcours professionnels,
- diagnostiquer les métiers en tension, les besoins en formation et les compétences.

### **Partenariat entre acteurs :**

Elle consiste à :

- identifier les acteurs actuels et potentiels de l'emploi, de la formation, *etc.*
- faciliter la concertation et l'émergence d'actions partagées,
- permettre une synergie dans le déroulement des actions retenues.

### **Intérêts socio-économiques pour le territoire et la filière :**

Elle consiste à :

- développer l'attractivité,
- développer la compétitivité,
- développer les compétences,
- créer et maintenir des métiers sur le territoire et dans la filière.

### **Intérêt socio-économiques pour les entreprises :**

Elle consiste à :

- avoir une main-d'œuvre qualifiée disponible et éviter le turnover,
- déterminer la politique globale de l'emploi (recrutement, départ *etc.*),
- déterminer une politique d'emploi locale,
- adapter les compétences en fonction de l'évolution de l'activité,
- adapter les compétences aux projets d'investissements.

## **Intersectorialité**

Elle consiste à :

- réfléchir sur les compétences transversales et transférables entre les entreprises,
- répertorier les entreprises qui désirent embaucher et celles qui souhaitent réduire leur effectif,
- créer des passerelles et des formations correspondantes entre les activités.

Dans le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire, cette appellation « Etoile » n'a pu être retenue car une démarche régionale portait déjà le même nom. Cette décision d'abandonner l'appellation « Etoile » se justifiait par le souci d'éviter toute confusion entre les deux démarches. Toutefois, les objectifs développés à travers les cinq branches ont été adoptés pour la démarche.

Dans une analyse globale, il nous semble que l'adoption d'une appellation commune et acceptée par tous les acteurs impliqués dans la démarche, sur proposition de l'acteur pilote, peut être judicieuse. Une fois adoptée, les communications sur la démarche devront s'appuyer sur l'appellation retenue.

## **Synthèse de la section 4**

Nous recommandons, à travers cette section, de réfléchir sur la terminologie à adopter dans le cadre de la construction d'une GPEC-Territoriale. En effet les acteurs peuvent se perdre dans des terminologies qui sont, à leur sens, incompréhensibles. Pour éviter un flou sémantique et des interprétations parfois hasardeuses, une terminologie simple, accessible et qui parle à tous les acteurs peut être utile. Un consensus sur cette appellation permet de fédérer le maximum des acteurs.



## **Section 5. Des aspects pratiques pour le management en entreprise**

Au-delà ou en complément des recommandations à l'intention des acteurs institutionnels et des partenaires, nous voulons continuer cette « trousse de recommandations » dans une approche plus managériale. Cette analyse peut s'appliquer à tout type d'entreprise : PME, TPE, *etc.*

### **I. S'inspirer de la co-construction pour mobiliser les salariés**

A partir des résultats de notre étude, nous remarquons une mobilisation croissante des acteurs au fur et à mesure de la coproduction des connaissances et des actions (des entreprises ont par exemple demandé des ateliers complémentaires pour continuer la réflexion). Ce travail de coproduction semble être un outil de facilitation de la mobilisation des acteurs. C'est ce que nous avons noté et entendu lors des différents échanges en atelier. Si le fait de construire ensemble des actions, des projets et des connaissances permet de mobiliser durablement les acteurs qui en sont les auteurs, cette démarche de co-construction peut être utilisée dans d'autres démarches et dans les champs d'actions aussi bien au niveau territorial qu'en entreprise. Le management pourrait bénéficier de ce résultat pour mobiliser les salariés dans le travail. (Tremblay, 2005 ; Tremblay et Simard, 2005).

### **II. S'appuyer sur la dimension réseau (où chacun a un rôle à jouer) pour mener une action collective dans l'entreprise**

Le réseau en tant qu'organisation à l'intérieur de laquelle chaque acteur a un rôle à jouer pour que l'action collective tienne se présente comme une bonne école d'apprentissage à l'action collective. Lorsque chaque acteur prend conscience que de son inaction (ou de son action) tout le système peut s'effondrer, alors le comportement individuel change. Ainsi la théorie de la traduction nous apprend que tel un réseau, chaque actant est relié à un autre actant et la

fluctuation entre microsocial et macrosocial est possible car la distinction entre ces deux entités n'a plus de raison d'être. Dans une organisation, les managers pourront s'appuyer sur ces éléments pour fédérer et mobiliser leurs troupes autour d'un projet commun et autour d'action collective. Il en est de même sur un territoire où la collaboration collective est indispensable malgré des ambitions individuelles quelquefois contradictoires entre les acteurs.

### **III. Préférer des dires d'experts multiples pour des actions complexes**

La complexité d'un phénomène nécessite une approche multidimensionnelle pour l'appréhender. Si l'expert peut apporter des connaissances justes et judicieuses sur un phénomène complexe, la pluralité de l'expertise permettrait d'aborder tous les aspects du phénomène complexe. Une fois approchée de manière pertinente par les différents experts, les actions à mettre en place pourront être efficaces. C'est du moins ce que nous apprend notre étude sur les deux cas explorés. La pluralité des dires d'experts constitue un chemin pour aller vers une connaissance coproduite et élaborée.

On peut donc s'appuyer sur le modèle de la construction d'une GPEC-Territoriale pour conduire les actions innovantes dans les groupes de travail (partage de connaissance, expertise, *etc.*). C'est l'exemple des projets de la CMA 41 qui mobilisent plusieurs agents. Ayant participé à la construction des actions, les acteurs adhèrent mieux aux décisions prises et acceptent le fonctionnement du groupe.

### **IV. Des outils à destination des TPE<sup>99</sup>**

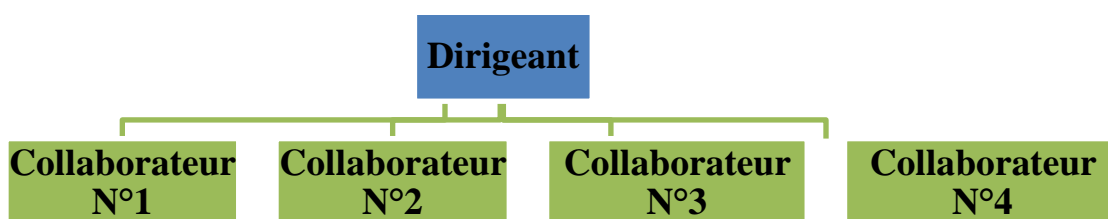
Concernant les TPE, les recommandations que nous proposons dans la suite de cette rédaction pourraient être utiles aux dirigeants et aux organismes dans leur accompagnement sur les réflexions relatives à la gestion des ressources humaines. Une piste pour permettre aux dirigeants des TPE de fonctionner dans un esprit de GPEC sans avoir pour obligation d'intégrer les concepts de cette notion est l'approche par l'organigramme de l'entreprise. Ainsi il est aisé pour les dirigeants de concevoir et de produire un organigramme de leur

---

<sup>99</sup> Les propos développés dans ce point sont croisés avec ceux soutenus par le groupe OMENDO conseil et formation.

entreprise. L'organigramme se fera en deux temps : au temps présent et au temps futur à 3 ans. L'organigramme à 3 ans c'est l'organigramme prévisionnel. Nous proposons l'exercice à faire avec le dirigeant ou à mettre à disposition de celui-ci.

Organigramme N°1 : dans ce cas le dirigeant de la TPE travaille avec quatre collaborateurs. Il propose alors la répartition qui suit de l'organigramme de son entreprise. Cette répartition du personnel correspond au développement actuel de son activité. En lui demandant de se projeter dans l'évolution de son entreprise en raison de son projet de développement ou de restructuration, le dirigeant peut proposer un autre scénario.



**Figure 84: Exemple d'organigramme à temps initial**

Organigramme N°2 : dans ce cas et en se projetant dans un délai de 1 à 3 ans, le dirigeant pense travailler avec six collaborateurs. Il y a donc deux nouvelles entrées. Ce qui change le schéma et la configuration de l'entreprise à l'état initial. La question qui se pose et à laquelle le dirigeant est amené à répondre est de savoir comment on passera de l'organigramme N°1 à l'organigramme N°2 ? La réponse à cette question passe par le choix stratégique voulu par le dirigeant lui-même. En effet, les deux nouveaux collaborateurs (N°5 & N°6) doivent-ils être tous les deux recrutés ou seulement l'un d'entre eux ou même aucun d'entre eux. Ou encore, devront-ils provenir des anciens collaborateurs qui sont déjà dans l'entreprise ? Une fois une solution trouvée à cette question, se pose une nouvelle question celle de savoir sous la responsabilité de quel collaborateur se trouveront les collaborateurs N°5 et N°6. Certes, une fois que le dirigeant propose des scénarii sous forme de solutions à ces questions, la nécessité des accompagnements par le biais de formation se pose. Un tel exercice ne devrait pas poser de difficultés pour les dirigeants de TPE car ils savent s'y prendre quant à l'organisation régulière de leur entreprise. De plus, n'ayant pas souvent de service dédié à la gestion du personnel, le dirigeant des TPE procède habituellement, lui-même, à cette gestion. Un simple accompagnement pour orienter ses réflexions devrait suffire.

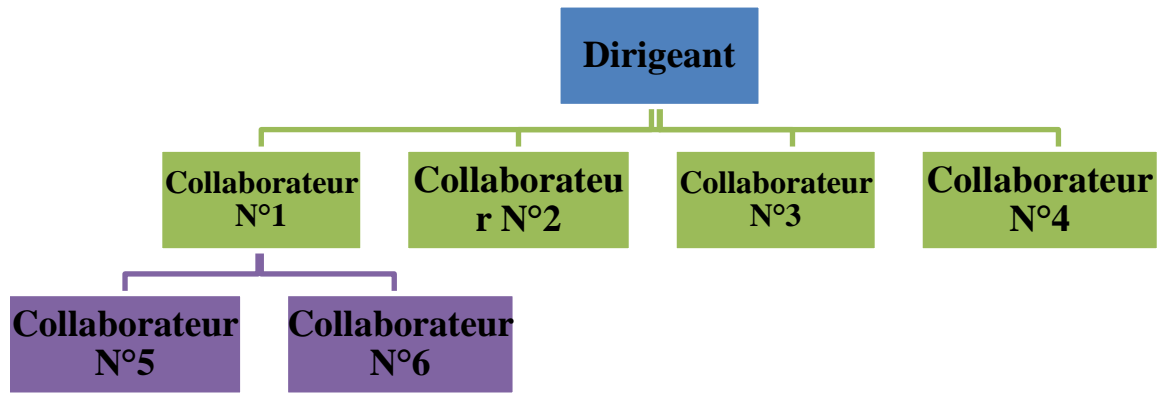


Figure 85: Exemple d'organigramme au temps t+3

En procédant par la construction d'un organigramme actuel à un organigramme prévisionnel, le dirigeant emprunte la voie d'une GPEC pour son entreprise sans aborder les concepts quelquefois incompréhensibles pour lui tels que « gestion », « compétences » ou même « gestion prévisionnelle ». En effet, en réorganisant de manière anticipative son organigramme actuel, le dirigeant questionne les emplois et les compétences dont il aura besoin à un temps t+1, t+2, t+3. Il essaie de statuer par la même occasion sur les effectifs quantitatifs et qualitatifs dont il aura besoin dans la gestion de son entreprise. C'est le cœur du dispositif de GPEC. En passant par la porte de l'organigramme prévisionnel, nous pouvons conduire le dirigeant à enclencher une démarche de GPEC d'entreprise qui permettra d'enrichir la démarche de GPEC-Territoriale. La réticence d'une projection future de la part des entreprises sur la gestion de leur personnel pourrait donc être levée. De fait, pour une GPEC-Territoriale la capitalisation des organigrammes prévisionnels des différentes entreprises du territoire ou de la filière permettrait d'identifier les formations utiles pour l'accompagnement en montée en compétences des salariés, d'une part et d'autre part, pour l'identification des postes à créer et des profils de candidats recherchés. Pour les TPE, l'organigramme (actuel et prévisionnel) devient un outil simple et opérationnel pouvant aider le dirigeant à faire une GPEC adaptée à la taille et au fonctionnement de son entreprise sans recourir à des concepts trop compliqués à mobiliser par eux.

Un autre outil qui complète l'organigramme et qui peut être utilisé par les dirigeants des TPE en lien avec la GPEC et la GPEC-Territoriale est la grille de positionnement du personnel. En effet cet outil est tout aussi aisé à construire par le dirigeant et adapté à la structure de la TPE. La grille de positionnement des salariés est une lecture du dirigeant sur les compétences et l'état d'esprit de ses salariés. Le dirigeant positionne le salarié sur deux axes : compétences et

état d'esprit dans l'entreprise. Pour diminuer voire épurer le caractère subjectif de cette lecture, cette grille de positionnement peut être croisée avec la lecture que le salarié fait de lui-même sur son état d'esprit et sur ses compétences. Ce regard croisé sur les lectures du dirigeant et du salarié peut se faire par exemple lors d'un entretien individuel. En fonction du positionnement du salarié sur la grille, les dispositifs de management sont différents. Il faut noter que ce schéma de positionnement n'est pas figé dans l'entreprise et un salarié peut passer d'une catégorie à une autre en fonction des périodes ou des situations dans l'entreprise. Les salariés à fidéliser constituent le « cœur » de l'entreprise. Leur présence est capitale pour le bon fonctionnement de celle-ci. En identifiant ces salariés, le dirigeant pourra mettre en place des dispositifs de gestion nécessaires à leur maintien dans l'entreprise. En identifiant les salariés à former et à faire monter en compétences de façon prioritaire, le dirigeant accompagne la réflexion globale de la GPEC et de la GPEC-Territoriale. Certes, tous les salariés sont sujets à suivre telle ou telle formation mais ceux de la catégorie « à former » sont dans une montée en compétences immédiate. Les salariés qui n'ont pas un bon état d'esprit incitent le dirigeant à réfléchir sur les déterminants de cette situation et le conduisent à prendre des dispositifs utiles à cette fin. Dans chaque cas, le style de management est variable et adapté à la situation. Il est à la portée du chef d'entreprise et ne nécessite pas des considérations conceptuelles énormes. De même un tel dispositif n'est pas chronophage pour le dirigeant dans sa mise en application.

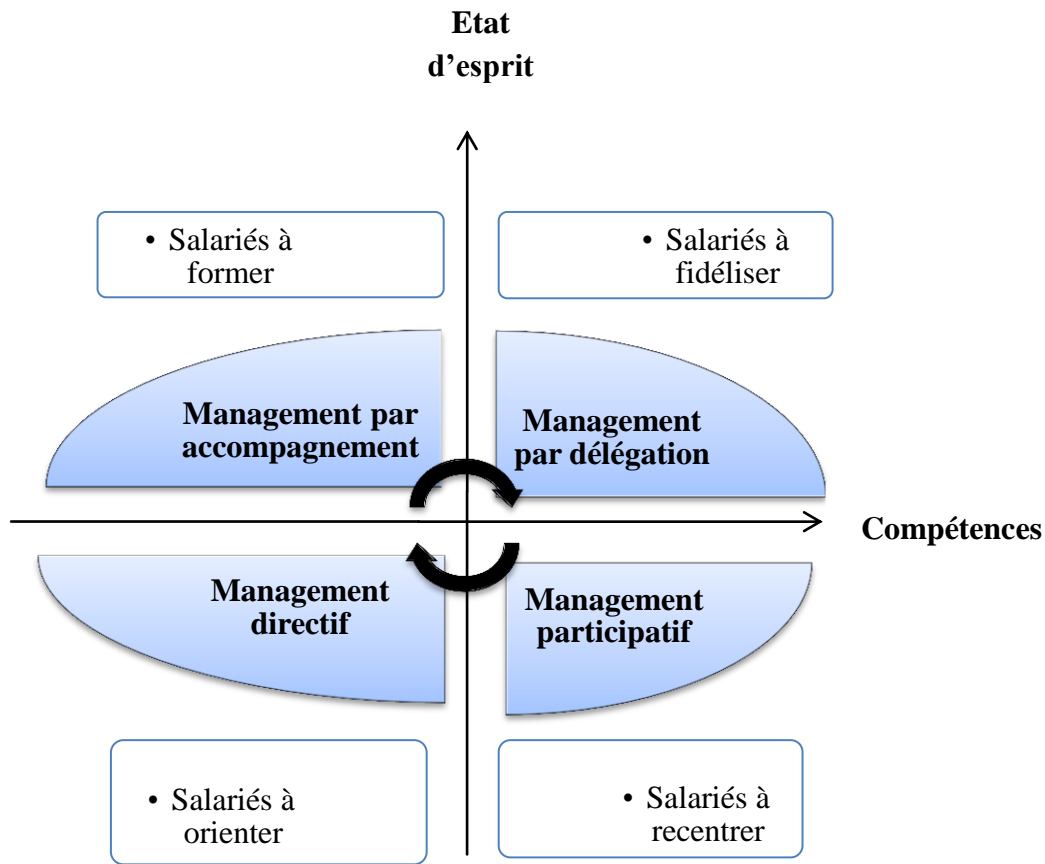


Figure 86: Grille de positionnement du salarié dans l'entreprise

En définitive, l'organigramme prévisionnel et la grille de positionnement du salarié constituent des outils de GPEC adaptés aux TPE. Les dirigeants de ces petites structures pourront aisément les mobiliser. En s'appuyant sur ces deux outils et en les appliquant dans son entreprise, le dirigeant contribue à alimenter les bases de données essentielles à la construction d'une GPEC-Territoriale. Les questions : d'emploi, de formation, de conditions de travail et de compétences utiles dans le processus de construction d'une GPEC-Territoriale sont posées et discutées à travers les outils et grille de positionnement des salariés et d'organigramme de l'entreprise. Les acteurs pilotes de la GPEC-Territoriale pourront s'appuyer sur ces outils de gestion dans les TPE pour inciter les dirigeants à réfléchir de manière prospective sur l'évolution socio-économique de leur entreprise. Les questions essentielles : de compétences, de formations et d'emplois pourront, dès lors, être plus facilement abordées.

## **Synthèse de la section 5**

Ce sont les apports pour un management dans les entreprises qui ont focalisé notre attention dans cette section. En effet, les différentes conclusions à travers les cas étudiés nous permettent de définir des pistes pour les chefs d'entreprise en général et pour les chefs d'entreprise des TPE en particulier. Ainsi nous pensons que les entreprises peuvent procéder par des actions co-construites pour mobiliser leurs salariés. De même en s'appuyant sur la notion de réseau, les entreprises peuvent mettre en place des actions collectives. Dans cette logique d'action collective, le recours à des experts multiples peut faciliter la connaissance approfondie des thématiques liées à la problématique en discussion.

Pour les TPE, des outils peuvent leur permettre de réfléchir et de mettre en place des dispositifs de GPEC en interne. A cette fin, le passage par l'approche de l'organigramme actuel et de l'organigramme prévisionnel est une orientation de facilitation de cette démarche pour les dirigeants. La grille de positionnement des salariés complète cette analyse et facilite la mise en œuvre de la GPEC et l'accompagnement des salariés dans lesdites entreprises.

## **Synthèse du chapitre 11**

Dans ce dernier chapitre nous avons exposé les apports empiriques et managériaux de notre thèse. Notre objectif a été de fournir aux pilotes et aux partenaires des outils et une « trousse de recommandations » utiles dans la conduite d'une GPEC-Territoriale. A cet effet, les recommandations portent sur plusieurs points.

### **1. Sur le pilotage même de la démarche**

L'attention devra être portée sur les points d'analyse interne à la structure en ce qui concerne ses capacités à conduire et à piloter le projet. Ensuite, les analyses sur les compétences matérielles et sur la légitimité du pilote devront être abordées pour mieux appréhender les aptitudes du pilote à faire travailler ensemble les acteurs. Dans cette logique le pilote devra s'interroger sur ses qualités de mise en réseau, de diplomatie, d'écoute et de facilitateur de consensus. Enfin, les questions de financement devront amener le pilote à développer des capacités dans la recherche de financement, dans le montage de dossier financier et dans l'ingénierie financière. Dans ses différentes négociations avec financeurs et partenaires, le pilote veille à retenir des critères d'évaluations plutôt qualitatives même si dans les actions collectives territoriales l'évaluation des actions est difficile.

### **2. Sur la mobilisation des acteurs**

L'épineuse question de la mobilisation des acteurs devra être considérée avec perspicacité par les acteurs. Ainsi, nous avons proposé dans ce chapitre, que l'acteur pilote devra éclairer la rationalité des autres acteurs, notamment les entreprises, afin que leur perception de l'utilité de l'action collective devienne une priorité dans la hiérarchie des valeurs des acteurs. A cette fin, une explication et une utilisation de terminologie simple et compréhensible sans recourir à des concepts de gestion sont nécessaires. Aussi est nécessaire le décryptage des catégories préexistantes chez les acteurs et qui déterminent leur choix. Ensuite, il nous a semblé utile que le pilote et les partenaires attribuent des récompenses sélectives aux acteurs qui se mobilisent afin d'éviter la problématique du « ticket gratuit ».



### 3. Sur le plan de communication et le marketing territorial

Un plan de communication et des actions de marketing territorial devront permettre de valoriser les territoires et les filières dans lesquelles la GPEC-Territoriale se construit. Ce plan et ce marketing permettront l'attractivité, le dynamisme et le développement socio-économique des territoires et des filières concernés.

### 4. Sur la terminologie à utiliser

Pour compléter l'utilisation d'une terminologie simple et compréhensible par tous, les acteurs devront réfléchir à des termes symboliques, vivants et contextualisés en évitant, le plus possible, les sigles qui semblent plus complexes pour les entreprises.

### 5. Sur le management

En entreprise les managers et les dirigeants pourront mobiliser les salariés en les associant à des co-constructions d'actions. La dimension de réseau et le recours à des experts multiples pourraient aussi faciliter la construction de ces actions collectives. Enfin, la mise en place d'une GPEC d'entreprise peut être réalisée dans les TPE en passant par la grille de positionnement des salariés et par l'organigramme actuel et prévisionnel.

## **Synthèse de la quatrième partie**

Dans cette dernière partie de notre thèse nous avons focalisé notre attention sur les différents apports de notre recherche. Ainsi, notre ambition a consisté à faire des développements qui exposent, de manière la plus détaillée possible, des apports théoriques mais aussi des apports managériaux qui peuvent être mobilisés par divers acteurs : chercheurs, chefs d'entreprise, managers, acteurs territoriaux, *etc.*

Pour cette fin, nous avons un premier chapitre de cette partie qui a été consacré aux apports théorique de notre thèse. Nous avons ainsi défendu et soutenu que la non-maîtrise ou la mauvaise gestion des interactions entre les acteurs peut conduire à modifier les résultats initialement prévus par ces acteurs dans la réalisation de l'action collective.

En développant cette thèse nous avons conclu qu'elle conduit à défendre deux idées. En premier lieu, nous avons défendu que l'atteinte et le contenu des résultats dans le cadre d'une action collective sont tributaires des interactions entre les acteurs qui contribuent à la réalisation de cette action. En second lieu, nous avons défendu que la trajectoire suivie dans le cadre de l'action collective est aussi tributaire de ces interactions entre ces acteurs. Ces deux idées ont conduit à voir deux approches dans l'analyse du processus d'une action. D'abord, nous avons affirmé que le processus peut être analysé en tant que trajectoire de l'action. Ensuite, nous avons souligné que le processus peut être analysé comme construction de sens de l'action c'est-à-dire son contenu.

Pour gérer ces interactions que nous avons estimées indispensables dans la bonne conduite de l'action collective, nous avons défendu que la connaissance que les acteurs ont de l'action et de son contenu est primordiale. En effet, comme nous l'avons développée, la gestion de la connaissance conduit à la gestion des interactions entre les acteurs, laquelle permet la bonne conduite aux résultats escomptés de l'action collective. De ce fait et au regard de cette considération, nous avons proposé une théorie sur la connaissance collective et nous avons défendu que la construction collective de la connaissance permet de réduire la distance cognitive entre les acteurs.

Les apports théoriques de notre thèse permettent d'offrir des grilles d'analyses aux questions et aux réflexions qui touchent à notre thématique ou à celles qui sont en lien avec d'autres thématiques qui sont proches de notre sujet.

Dans la partie empirique et managériale, nous avons soutenu que les sciences de gestion doivent proposer des recommandations managériales importantes à la fin d'une recherche. C'est pourquoi nous avons établi une synthèse de « trousse de recommandations » à destination des différents acteurs qui sont impliqués dans la construction de la GPEC-Territoriale.

Ainsi, nous avons établi des recommandations pour la mobilisation des acteurs dans le cadre d'une GPEC-Territoriale et au-delà dans le cadre d'une action collective.

Nous avons émis des recommandations sur la communication et sur le marketing territorial pour permettre une visibilité des actions et une attractivité des territoires.

Nous avons émis des recommandations pour le pilotage d'une GPEC-Territoriale. Celles-ci peuvent être mobilisées par les pilotes, les partenaires et tout acteur susceptible de participer à la construction de cette typologie d'action.

Nous avons émis des recommandations au sujet des terminologies à employer pour désigner les actions de GRH élargie au territoire. En effet, des terminologies mal adaptées peuvent susciter incompréhension et méfiance et rendre difficile la mobilisation des acteurs.

Enfin, nous avons émis des recommandations à destination des TPE. En effet, ces types d'entreprise ne devront pas être en reste dans les actions de GPEC-Territoriale et elles doivent bénéficier d'outils adaptés à leur spécificité.

En consacrant à chaque catégorie d'apports un chapitre, nous avons voulu montrer l'importance de cette partie dans une recherche en science de gestion. Car, il nous semble nécessaire que les sciences de gestion aient pour ambition de proposer des recommandations managériales et des apports théoriques conséquents à la fin d'une recherche.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

« Le danger qui menace les chercheurs aujourd’hui serait de conclure qu’il n’y a plus rien à découvrir. »

(Pierre Joliot, *La recherche passionnément*, 2001)



# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## **I. Contexte et rappel des cas**

Notre démarche est issue de la volonté des acteurs, en l'occurrence, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher de construire des dispositifs de GPEC-Territoriale dans des territoires et dans des filières afin de mieux gérer les interactions entre les activités des acteurs : entreprises et institutionnels. En effet, la CMA 41 a pris conscience qu'il existe des interactions entre ces différentes activités, mais ces interactions ne créent pas forcément des dynamismes socio-économiques ni pour le territoire, ni pour les entreprises ni même pour les populations. Ensuite les TPE ne font pas souvent partie d'une démarche globale de réflexion sur les métiers, les formations, et les compétences ni au niveau des territoires, ni même au niveau des structures. À partir de ces constats, l'ambition de la CMA 41 est de permettre ce dynamisme socio-économique à travers des démarches de GPEC-Territoriale aussi bien dans des territoires que dans des filières.

Notre volonté, à travers ce travail de recherche, a donc été de conceptualiser, de co-construire avec les acteurs et de modéliser le processus de cette construction de GPEC-Territoriale.

En étant en immersion totale dans la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher et dans les différents groupes de travail relatifs à cette construction, nous avons été contemporain de la démarche et avons pu recueillir des données par observation.

Durant cette immersion, nous avons construit, avec les acteurs, deux dispositifs de GPEC-Territoriale. Nous avons considéré ces constructions à travers les concepts issus de la théorie de la traduction et de l'interactionnisme. Ces deux théories ont été complétées par les approches des théories sur la rationalité limitée et celles sur la mobilisation dans les actions collectives suivant le guide d'Olson.

Les deux champs d'opérationnalisation de cette recherche sont relatifs à une Communauté de communes et à la filière Bois. Ces deux cas nous ont permis d'investiguer et d'analyser en profondeur la GPEC-Territoriale se construisant.

## **II. Méthodologie, résultats et formulation de la thèse**

À partir des données collectées par triangulation : études quantitatives, études qualitatives, études documentaires, participation observante, les résultats obtenus sont de plusieurs ordres.

### **II.1. Analyse conjointe des deux cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41**

Chacun des deux cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 que nous avons étudiés présente des apports intéressants pour une construction commune. Les deux cas révèlent l'un et l'autre des approches complémentaires. Dans le premier cas, celui de la construction de la GPEC-Territoriale dans la Communauté de communes du Cher à la Loire, nous avons procédé à une analyse à partir de la théorie interactionniste et de la traduction. Celles-ci sont cohérentes avec l'analyse d'une construction de GPEC-Territoriale et à la méthodologie d'immersion qui correspond à notre contrat de recherche sous format CIFRE. Les données et analyses du second cas, celui de la construction de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois, ont conforté les résultats et les conclusions obtenus à partir du premier cas. Ainsi et quel que soit le cas considéré, nous pouvons affirmer que la construction d'une GPEC-Territoriale est le résultat plus ou moins réussi des interactions entre les différents acteurs engagés dans la démarche. La traduction continue des concepts mobilisés et des intérêts de chaque acteur enrichit ces interactions. L'influence des acteurs les uns sur les autres implique une adaptation des outils et des actions construits en vue d'une stabilisation et d'un consensus entre tous les acteurs sur la démarche. Face à la participation à l'action collective, la dimension interactionniste place l'individu dans plusieurs situations. Comme le mentionne Hirschman (1970 ; 1995) trois alternatives s'offrent à l'individu quand il est dans un groupe, dans une organisation, dans un atelier de travail, *etc.*

- *The exit* ou le refus de participer ou la défection : c'est le refus de participer à l'action et d'opter pour la politique de la « chaise vide ».

- *The voice* ou la prise de parole : l'individu manifeste son point de vue, ses attentes et ses contestations dans le jeu d'interaction au sein de l'organisation ou du groupe afin que ses intérêts et ses orientations soient pris en compte. Il fait progresser et fait changer le système de l'intérieur. Il fait entendre sa voix à travers une participation protestante.

- *The Loyalty* : c'est la fidélité en toute circonstance et sans contestation. Le loyal ne fait pas entendre de voix protestante.

Dans les deux cas que nous avons étudiés, deux choix semblent être faits par les acteurs de la démarche : *voice* et *exit*. Les institutionnels pilotes et partenaires et les chefs d'entreprise leaders sont sur le choix : *the voice*. Ils ont participé activement aux ateliers et ont contribué aux débats en proposant leurs idées et leurs points de vue sur la construction des actions. Ils ont œuvré dans le jeu d'interaction pour faire progresser le système de l'intérieur. Quoique difficile, l'approche de la prise de parole est enrichissante et très constructive.

Le choix : *the exit* est davantage effectué par les entreprises. Très peu d'entre elles ont participé aux groupes de travail et par conséquent ont fait entendre leur voix lors des débats. Les entreprises leaders ne sont pas des porte-parole, *stricto sensu*, des entreprises en général, car il n'y a pas eu de processus de délégation de pouvoir entre les entreprises et les entreprises leaders. Ce qui d'ailleurs a justifié notre option d'identifier principalement les freins à cette mobilisation et de proposer des pistes qui sont orientées, en priorité, en direction des entreprises.

Des trois possibilités offertes aux acteurs (*voice, loyalty et exit*), nous pensons que l'option : *voice* est la plus judicieuse pour une bonne co-construction d'actions dans la GPEC-Territoriale. En effet ;

*The exit* ne permet pas aux entreprises de se faire entendre et le risque réside dans la production d'outils et d'actions qui ne répondent pas aux attentes des entreprises et qui ne s'incarnent pas dans leur réalité quotidienne. Or la GPEC-Territoriale, en tout cas celle visée par la CMA 41, se veut une démarche pragmatique qui ambitionne de répondre, le mieux possible, aux attentes des entreprises.

*The loyalty* n'est pas non plus un choix satisfaisant, car il ne permet ni un réel partage ni la mise en œuvre d'un vrai jeu interactionniste, condition indispensable, à notre avis, pour des actions co-construites et partagées. Pour permettre aux acteurs de prendre le chemin : *the voice*, le schéma de la mobilisation vers la participation aux actions collectives semble nécessaire.

L'accompagnement à travers la théorie de la rationalité limitée et le paradoxe Olsonien dans le complément des analyses des deux cas nous a permis d'améliorer le modèle conçu



initialement. Pour obtenir un modèle stable, nous avons donc revu au fur et à mesure les lectures des deux cas à travers les grilles de la rationalité limitée, du paradoxe d'Olson, de la traduction et de l'interactionnisme. Nous avons constaté que les conclusions tirées dans le premier cas sont confirmées par les données du second cas et les conclusions tirées dans le second cas sont confirmées par les données du premier cas. Il nous est apparu alors que les théories : interactionniste, de la traduction, du choix rationnel et du paradoxe d'Olson constituent des grilles qui peuvent être mobilisées dans la démarche de modélisation de la construction d'une GPEC-Territoriale.

Dans une filière les acteurs peuvent être éparpillés et se retrouver à une grande distance les uns des autres. C'est le cas par exemple de l'échelle départementale dans la filière Bois. Cette situation ne facilite pas la mobilisation des acteurs, notamment des entreprises surtout lors des réunions. L'échelle d'expansion de la filière concernée est donc importante pour la mobilisation et le regroupement des acteurs. Dans le choix d'un terrain de construction d'une GPEC-Territoriale, la prise en compte de cette dimension semble essentielle : quelle échelle choisir pour ne pas rendre difficile la mobilisation des acteurs ?

Dans le premier cas de notre étude, le territoire concerné était géographiquement plus petit. Les acteurs étaient proches. De fait, cette problématique ou ce frein n'apparaissait pas de manière nette. A travers le second cas, ce frein est devenu plus apparent. Il faudrait donc un territoire petit ou une filière qui occupe un territoire restreint où les acteurs ne se retrouvent pas trop éloignés les uns des autres géographiquement.

En réalité ce qui ressort de ces deux cas c'est la proximité (géographique, cognitive) qui semble déterminante. Le défi est de rapprocher le plus possible les acteurs au niveau spatial et cognitif pour simplifier les difficultés rencontrées lors de la mobilisation dans l'action collective.

En détaillant ces résultats et ces analyses, nous avons montré cinq points à propos de la construction d'une GPEC-Territoriale. En effet, cette construction nécessite de faire travailler ensemble plusieurs acteurs d'un territoire ou d'une filière. Elle nécessite aussi la mobilisation des acteurs partageant un diagnostic contextualisé. Le contenu de cette démarche est continûment traduit et est sous consensus relatif. Plusieurs phases peuvent être identifiées dans cette construction et nous avons proposé une modélisation générale du dispositif.

## II.2. Transférabilité des résultats

Sur la base des deux modèles conçus à partir de chacun des deux cas étudiés, nous avons proposé un modèle définitif qui considère les différentes évolutions observées dans les deux cas. Ce modèle peut servir de support pour la démarche à suivre dans la construction d'une GPEC-Territoriale. C'est ce que nous avons appelé « ingrédient de la recette » de la construction d'une GPEC-Territoriale. Il s'agit, en effet, d'une trousse méthodologique laquelle complète les différentes recommandations que nous avons prodiguées à l'endroit des acteurs pilotes et partenaires dans la construction des actions de la démarche. Toutefois, il est à noter qu'un essaimage des modèles de GPEC-Territoriale est difficile en soi. En effet, chaque cas est différent et des adaptations (ordre des thèmes, présence ou non de certaines données, *etc.*) seront sans doute nécessaires, bien que notre modélisation puisse servir de trame de fond pour toute construction de GPEC-Territoriale.

Les deux cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 sont menés dans une démarche d'anticipation intégrant un partenariat avec d'autres acteurs. Les actions issues de la démarche se veulent intersectorielles dans l'intérêt aussi bien des entreprises que des territoires et des filières.

Ces cas de GPEC-Territoriale constituent aussi une approche qui cible les entreprises artisanales du territoire ou de la filière. Cette approche devient une porte d'entrée pertinente pour la résolution des problèmes d'emploi touchant les TPE-PME (Dubrion, 2011, p. 1). Dès lors, nous estimons que la GPEC-Territoriale ne devrait pas seulement être centrée sur les PME mais doit permettre aux TPE artisanales de rentrer dans une démarche territoriale ou de filière conduisant à une politique plus globale sur l'emploi, sur les formations et sur les compétences. Désormais, les entreprises artisanales ne devraient plus être en reste et les outils mis en place, à travers le dispositif de GPEC-Territoriale, pourront compléter ceux créés pour elles dans le cadre de leur propre GPEC d'entreprise. Cet apport est une réelle innovation qui complète les actions de GPEC-Territoriale antérieurement conduite par d'autres pilotes.

Les enseignements tirés des résultats, les analyses et les discussions nous ont conduit à formuler la thèse suivante :

**La construction d'une GPEC-Territoriale est le résultat d'interactions plus ou moins stabilisées entre les acteurs impliqués dans la démarche ET des conditions plus ou moins fortes de leur mobilisation. Cette construction dépend donc, en grande partie, de l'interaction et de la mobilisation des acteurs. Elle se déroule en plusieurs phases parmi lesquelles celle de l'établissement d'un diagnostic partagé est essentielle. En outre, une modélisation du processus de cette construction est possible. Toutefois, la construction et la conduite de la démarche dépendent fondamentalement de la capacité de gestion de l'acteur pilote. Des éléments intrinsèquement liés à sa personne doivent être pris en compte. Dans ce sens, la modélisation du processus de construction d'une GPEC-Territoriale peut s'apparenter à la création d'une « recette ». L'acteur pilote s'appuie sur cette recette, mais sa touche personnelle fait la différence.**

Dans la poursuite de cette conclusion de thèse, relevons, à présent, quelques limites de la présente recherche et des pistes et perspectives pour des recherches futures.

### **III. Les limites de la recherche**

Plusieurs limites de notre travail peuvent être formulées. Certaines sont relatives aux théories mobilisées et d'autres à la méthodologie adoptée.

#### **III.1. Les limites théoriques**

Elles sont liées au cadre d'analyse mobilisé. Elles tiennent aux dimensions retenues dans notre analyse et au choix de ces théories.

##### **III.1.1. Limites liées aux dimensions retenues**

À l'instar des cadres théoriques, le nôtre ne nous a pas permis d'aborder tous les aspects du phénomène étudié. Ainsi les questions relatives à l'évaluation des actions de la GPEC-Territoriale et au financement de tels dispositifs sont peu abordées dans notre thèse.

Ensuite, la stabilité des dispositifs mis en place dans les territoires et dans les filières n'est pas abordée. Des analyses comparatives entre plusieurs territoires peuvent permettre de comprendre si un territoire ou une filière est davantage un terrain d'émergence ou de facilitation des démarches de GPEC-Territoriale.

Quant aux théories mobilisées, les concepts de la théorie de la traduction et de l'interactionnisme embrassent des champs plus larges que ceux présents dans notre thèse.

### **III.1.2. Limites liées au choix des théories**

Pour traiter de la problématique de construction de la GPEC-Territoriale, les théories que nous avons choisies peuvent faire l'objet de critiques. Ainsi dans l'interactionnisme de Goffman la considération du « l'Un » et de « l'Autre » nous a semblé pertinente. C'est pourquoi nous avons analysé les interactions dans nos cas en nous focalisant sur des interactions qui ont eu lieu entre deux acteurs en face-à-face et celles qui se sont déroulées en groupes entre plusieurs acteurs en présentiel ou à distance à travers des objets et outils interposés. Dans toutes ces situations, nous avons considéré l'Un contre l'Autre : individuel ou collectif. La disposition des différents acteurs lors des rencontres a facilité cette approche de l'interaction. De même, nous n'avons pas considéré les artéfacts interposés entre les acteurs comme rédhibitoires à l'interaction entre ces acteurs.

Quant au paradoxe d'Olson, il connaît des critiques dans la littérature. En effet, Olson se cantonne à des considérations purement économiques dans une théorie de finances publiques à travers la notion de bien collectif. Chazel (1991) fait état de ces critiques dans son article « *individualisme, mobilisation et action collective* ». Sans reprendre ces critiques dans leur intégralité, focalisons notre attention sur le recours aux incitations sélectives comme étant selon Olson le moyen pour faciliter la mobilisation dans l'action collective. Cette notion reste floue quant à son extension et à son contenu. Quels sont les éléments à intégrer dans les incitations sélectives ? Olson lui-même, semble circonscrire, non sans ambiguïté, le contenu de ces incitations sélectives : incitations monétaires, incitations d'ordre social (désir de se faire accepter par le groupe), incitations d'ordre érotique, psychologique et moral, *etc.* Si à travers les propos d'Olson on peut penser à une liste non limitative de ces incitations sélectives, celui-ci passe sous silence le développement afférent aux incitations sélectives d'ordre érotique, psychologique et moral. En outre, Olson ne semble pas expliquer vraiment la non-mobilisation des acteurs dans l'action collective. Ses tentatives à travers les incitations

sélectives ne constituent pas de véritables théories explicatives. Par exemple dans le cas de la formation d'une organisation, contrairement à l'approche d'Olson, cette organisation préexiste aux incitations sélectives.

Toutefois, ainsi le rappelle Chazel (1991, p. 248), *« l'argument d'Olson a donc indiscutablement une vertu décapante : elle met crûment en lumière, au niveau d'analyse qui est le sien, l'existence d'obstacles importants à la mobilisation et à l'action collective : ni l'une, ni l'autre ne peuvent être tenues comme allant de soi, même dans des situations critiques »*.

En appui de ce dernier argument et pour éviter de mobiliser cette théorie en faisant fi de ces critiques nous avons choisi de partir de données empiriques qui relèvent des entretiens avec des dirigeants d'entreprise pour identifier les raisons de leur non-mobilisation dans l'action collective. Ainsi nous avons évité de plaquer l'analyse à partir de la grille d'Olson. De plus, notre démarche inductive a permis de confirmer certains points de ce paradoxe Olsonien.

Enfin par rapport à la théorie de la traduction, la littérature nous éveille à quelques points de vigilance. En abordant cette question *supra* dans le corps de la thèse, nous avons révélé certaines de ces critiques sur lesquelles nous ne revenons pas ici. Ces quelques points de vigilance nous ont permis d'éviter, le plus possible, de faire parler les actants non-humains dans notre recherche. Aussi nous étions conscient de la mise en garde quant à la restitution linéaire des propos recueillis sur le terrain. Ces différents paramètres et la prise en compte des différentes critiques nous ont permis de légitimer le recours à cette théorie pour notre recherche. Cependant osons-nous noter que la théorie de la traduction renferme une mine de richesses que nous n'avons pas pu complètement exploiter dans notre thèse.

### **III.2. Limites méthodologiques**

La principale limite est relative au choix de notre terrain de recherche. En effet, tel que nous l'avons évoqué dans le développement de cette thèse, nous n'avons pas par nous-même choisi les cas étudiés. Ceux-ci nous sont donnés par la structure d'accueil de la recherche. Communauté de communes et filière Bois, bien que renfermant des données riches quant à la compréhension et à l'explication du processus de construction d'une GPEC-Territoriale, posent la question de la pertinence du choix de l'échantillon du cas. Pourquoi tels territoires ou filières et pourquoi pas tels autres ? La liberté de ce choix n'a pu être mise en œuvre ici.

Cependant et malgré cette limite, nous avons fait preuve d'un opportunisme réfléchi en nous appuyant sur ces cas pour conceptualiser, construire et modéliser le processus de construction de la GPEC-Territoriale.

Aussi devons-nous compléter cet opportunisme dont nous avons fait preuve en précisant que toutes réserves gardées, notre complète immersion dans la construction du dispositif en participant aux actions et en les observant se mettre en place est riche d'enseignement et révèle une grande pertinence. Nos choix théoriques sont, dès lors, cohérents avec notre méthodologie, car ces cadres théoriques que nous avons mobilisés impliquent d'être au cœur des analyses, des controverses, des interactions, *etc.* Contemporain des actions et contribuant à la construction de chacune d'entre elles, nous pouvons en décrire et analyser le processus sans recourir à des sources secondaires. De même en faisant partie intégrante des acteurs qui construisent les dispositifs, ce statut nous a permis d'avoir accès, avec plus ou moins de faciliter, aux différentes ressources nécessaires à la triangulation de nos données.

## **IV. Les perspectives de recherche**

Nous pouvons envisager les perspectives de recherche sur deux axes : théorique et méthodologique.

### **IV.1. Sur le plan théorique**

Il pourrait être envisagé de poursuivre les réflexions sur : la mobilisation, les incitations sélectives, les évaluations du dispositif et les questions politiques.

#### **IV.1.1. Sur la mobilisation**

La question de la mobilisation des acteurs se pose de façon cruciale. Certes, nous avons abordé cette question dans notre thèse. Elle est aussi abordée dans la littérature, mais cette problématique mérite d'être davantage explorée surtout en ce qui concerne la mobilisation des entreprises. Des théories explicatives de la non-mobilisation des acteurs dans la construction d'une GPEC-Territoriale pourront être élaborées. Une telle théorie pourrait différencier la mobilisation des acteurs institutionnels de celle des entreprises.

#### **IV.1.2. Par rapport aux incitations sélectives**

Ce champ de recherche complète celui exposé précédemment dans l'analyse globale de la mobilisation des acteurs dans une action collective à l'instar d'une GPEC-Territoriale. Les incitations sélectives permettent-elles la mobilisation des acteurs ? Si oui est-ce une théorie suffisamment explicative ? Quelles incitations sélectives peuvent être retenues dans ce cadre ? Nous avons essayé de traiter ces questions dans notre thèse en faisant des recommandations mais celles-ci se doivent d'être approfondies et confrontées à d'autres réalités empiriques.

#### **IV.1.3. Au sujet de l'évaluation des dispositifs**

Si la GPEC-Territoriale, en particulier, et les actions territoriales en général, sont soumises à évaluation, il est nécessaire d'établir des conditions d'évaluation de telles démarches collectives. Devrait-on retenir des critères quantitatifs ou qualitatifs ? Et dans chacun de ces cas, quelle typologie de ces critères retenir ? De même des analyses sur la compréhension du succès de ces démarches seraient nécessaires. Ces questions sont d'autant plus importantes que les financeurs des démarches territoriales attendent des résultats pour justifier l'utilisation des fonds alloués.

#### **IV.1.4. Sur l'approche politique**

Les questions politiques pourraient être abordées dans le processus de construction de la GPEC-Territoriale. En effet, les acteurs institutionnels sont nombreux dans les territoires et participent à la construction de la GPEC-Territoriale. Ces acteurs institutionnels interagissent dans le dispositif avec leur posture, leur nature et leur influence politique. De même le choix des actions issues des réflexions dans le cadre de la GPEC-Territoriale et la hiérarchisation de celles-ci peuvent avoir des connotations et des empreintes politiques. Ainsi, réfléchir sur le processus de construction de la GPEC-Territoriale avec une grille d'analyse politique pourrait se justifier.

#### **IV.2. Sur le plan méthodologique**

Sur le plan méthodologique, les perspectives peuvent s'orienter vers des cas différents de ceux de notre thèse. En effet, des recherches peuvent envisager d'analyser le processus de construction d'une GPEC-Territoriale dans une autre filière ou dans un territoire différent. Par exemple à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher d'autres démarches de

GPEC-Territoriale sont prévues : l'une en cours dans la filière Alimentaire et une autre prévisible dans un autre territoire du département.

Aussi nous pouvons envisager une recherche dans laquelle le chercheur se retrouve hors immersion de la structure pilote ou de la structure partenaire même si nous pensons que l'immersion du chercheur ajoute une plus-value réelle à l'analyse d'une telle démarche.





# BIBLIOGRAPHIE

## Bibliographie

### A

Aggeri F. et Pallez F. (2005), « Restructurations, délocalisations : Les nouvelles formes de l'action territoriale », *Revue de l'IRES*, 2005/1 (47), p. 235-256.

Akrich M. (2006), « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques » in : Akrich M., Latour B. et Callon M., 2006, *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines de Paris.

Akrich M. (1987), « Comment décrire les objets techniques ? » *Techniques et Culture*, N°9, p. 49-64,

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. 2 : Le choix des porte-paroles », in : *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, N°11 et 12, p. 4-17 et 14-29.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecoles des Mines de Paris.

Allard-Poesi F. et Perret V. (2010), *La recherche action*, e-thèque

Alami S., Desjeux D. et Garabua-Moussaoui I. (2013), *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF.

Alavi M., Leidner D. (1999), « Knowledge management and knowledge management systems: conceptual Foundations and research issues, *Working Paper* INSEAD.

Alexandre M. (2013), « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple », *Recherches Qualitatives*, Vol. (32), p. 26-56.

Alphandéry P. et Bergues M. (2004), « Territoires en question : Pratiques des lieux, usages d'un mot », *Ethnologie française*, 2004/1-Vol. 34, p. 5-12.

ANACT (2007), « Eléments de capitalisation GPEC », Décembre 2007-Février 2008, Lorraine.

ANACT (2012), « Vous avez dit GPEC-T ? Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans une approche Territoriale », *Restitution des apprentissages des « ateliers de la GPEC-T »*, 15 p.

Aubin-Auger I., Mercier A., Baumann L., Lehr-Drylewicz A-M, Imbert P., Letrilliart L. et le groupe de recherche universitaire qualitative médicale francophone : GROUM-F (2008), « Introduction à la recherche qualitative », *Exercer, La revue Française de médecine générale*, Vol 19, N° 84, 4 p.

Aubret J., Gilbert P. et Pigeys F. (1993), *savoir et pouvoirs : les compétences en question* Paris, PUF.

Avenier M-J et Thomas C. (2011), « Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Actes journée Méthodologique de Recherche de l'AIMS*, Les approches mixtes : combiner quantitative et qualitative, Caen, 26 p.

Avenier M-J et Gavard-Perret M-L (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in : Gavard-Perret M-L, Gotteland, D. Haon C., Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Paris, Pearson France.

Asselineau A. et Cromarias A. (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, N°36, p. 152-167.

Ayache M. et Dumez H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio a' AEGIS*, Vol. 7, N°2- Eté 2011, pp. 33-46.

## B

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, PUF, 320 p

Baron X. Bruggeman F. (2010), « De la GPEC à la GTEC : des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes », *AEF Info*, 22 juin 2010, 7 p

Baron X. (2011), « La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ? », *AEF Info*, 11 janvier 2011, 5 p.

Bart (Le) C. (2011), « Marketing territorial », in : Pasquier R., Guigner S., Cole A., *Dictionnaire des politiques territoriales*, Sciences Po Les Presses, 584 p.

Baruel Bencherqui D., Le Flanchec A. et Mullenbach Servayre A. (2010), « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Congrès AGRH saint Malo*, 26 p.

Baumard P. et Ibert J. (1998), « Quelles approches avec quelles données », in : Thiétart R.A., *Méthodologie de la recherche en gestion*, Paris, Nathan.

Beaupre D., Cloutier J. Gendron C., Jimenez A. et Morin D. (2008), « Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale », *Revue Internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/33 Vol XIV p. 77-140

Benoit J. C. (2006), « L'anticipation, une fonction mentale essentielle », *Schizophrénie au quotidien. Approche systémique en psychiatrie publique*, ERES, p. 149-164

Bellier S. (1999), « la compétence », in : Carré P. et Caspar P., 1999, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, p. 223-244.

Bernier P. et Grésillon A. (2014), *La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 231 p.

Blumer H. (1969), *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs,

NJ: Prentice Hall.

Bollecker M. et Azan W. (2008) « Les frontières de la recherche en contrôle de gestion : une analyse des cadres théoriques mobilisés », *Actes du 29<sup>o</sup> congrès de l'AFC*, Cergy.

Bonicco C. (2007), « Goffman et l'ordre de l'interaction : un exemple de sociologie compréhensive », *Philonsorbonne*, N°1, 2007, 48.p, in <http://philonsorbonne.revues.org/102>.

Bootz J-P. (2012), « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : Revue de la littérature et analyse critique », *Management & Avenir*, N°53, p. 34-53.

Bories-Azeau I. et Loubès A. (2009), « Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ? » *Actes du 20<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Toulouse.

Bories-Azeau I., Loubès A. et Estève J-M. (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes », *Actes du 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Dakar.

Bories-Azeau I., Loubès A. Ndiaye P. (2011), « Construction d'une proximité territoriale : Quels enjeux en termes de GPEC ? », *Actes de Congrès AGRH*, Reims, 18 p.

Bouchez J-P. (2003), *Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Organisation, p. 7-50

Boudon R. (2002), « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? » *Sociologie et Société*, 39, 1, 2002, p. 281-309.

Boudon R. (2004), « La découverte » /*Revue du MAUSS* 2004/2, N° 24, pages 281-309.

Boudon R. (2003), *Raisons, bonnes raisons*, Paris, PUF.

Bourdon I. Tessier N. (2006), « Gestion des connaissances : De nouvelles compétences attendues ? », *Congrès de l'AGRH*, 20 p.

Boutigny E. (2006), « La circulation de la connaissance : entre compétence et communauté », *Actes de congrès Agrh*, Reims, 20 p.

Boyer L., Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, collection Questions de société, Paris, EMS, 368 p.

Brabet J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 3, n° 1./88, p. 75-89.

Brechet J-P., Desreumaux A. (2007), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », *Actes, Journée de recherche sur l'ANT*, Paris, Dauphine.

Breton M., Dupuis J., Debbi et Laporte G. (2007), « Cent ans d'histoire en méthodes quantitatives », *Gestion*, 2007/3 Vol. 32, p. 12-20.

Brillet F., Hulin A. (2010), « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : La question de la complémentarité entre prévision et prospective », *Management & Avenir*, Vol 6, N°36, p. 245-262.

## C

Callon M., Latour B. (2006), « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », in : Akrich M., Latour B., Callon M., *Sociologie de la traduction, Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines de Paris, p 11-32

Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc », *L'année sociologique*, N°36 p. 169-208.

Callon M., Ferrary M. (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologie pratiques*, 2006/2 N°13, p. 37-44

Callon M., Law J. (1997), « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : Quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », in : Dupuy J-P., Livet P., *Les limites de la rationalité*. Tome1, Paris, La découverte Recherche, p. 99-118

Callon M. (2006), « La sociologie de l'acteur-réseau » in : Akrich M., Latour B., Callon M., *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Ecole des Mines, Paris.

Campenhoudt L. V., Quivy R. (2011) *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4<sup>ème</sup> éd, Paris, Dunod, 272 p.

Carpentier S., Bachelard O. (2009), « La coproduction de nouvelles pratiques en management de la santé et de la sécurité au travail : interrogations sur l'usage de différents types de méthodologies de recherche », *Congrès Agrh*, Reims, 22 p.

Castro Goncalves L. (2011), « Construire l'action collective dans l'interaction entre projet et communauté de pratique dans des contextes complexes », *Humanisme et Entreprises*, 2014/ N°304, p. 37-56

Cazal D. (2007), « Théorie de l'acteur-réseau et GRH : Traductions, modes et modèles », *Actes du 18<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Fribourg.

Cazal D. (2007), « Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? », *Actes de Colloque sur Organiser le tâtonnement ; Perspective social-constructionniste en sciences de gestion*, Université de Paris-Dauphine, 27 p.

Chanlat J-F. (2005), « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in : Roussel P., Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p. 159-175

Chappert F. (2008), « Les points clés du dispositif de GPEC : négociation et mise en œuvre », *Département Compétence Travail Emploi*, ANACT. 24 p.



Chappert F., Parlier M. (2008), « Anticiper les évolutions du travail et des compétences ; GPEC : au cœur du débat ; conditions de travail : passage obligé ; âges : la nouvelle donne », *Revue de la qualité de vie au travail*, N°322, Novembre-Décembre, 16 p.

Chapoulie J-M. 2011), « A propos de la tradition interactionniste », Préface, *Recherches Qualitatives*, Vol. 30(1), p. 1-vi.

Chaumier J. (1997), « L'analyse documentaire ou la valorisation des documents », *Recherche en soins infirmiers*, N°50-Septembre 1997, p 99-102.

Chazel F. (1991), « Individualisme, mobilisation et action collective », in : Birnbaum, *sur l'individualisme*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P)/Références, p. 244-268.

Céfaï D. (2007), *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, Paris, Collection Recherches, La découverte/M.A.U.S.S, 702 p.

Céfaï D. (2009), « Comportement collectif », in : Fillieule O. et al. (2009), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Presses de Sciences Po/Références, p. 123-130.

Citeau J. P. (2000), *Gestion des ressources humaines - Principes généraux et cas pratiques*, Paris, Armand Colin,

Clarkson M.B.E. (1995), « A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol 20, N°1, p. 92-117.

Commeiras N., Fournier C. et Loubès A., (2009), « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management International*, vol 13, n°4, p.73-89.

Coulet, J-C., « La notion de compétence : Un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, 2011/1 Vol.74, P1-30.

Courlet C., Pecqueur B. (1993), « Systèmes productifs localisés et industrialisation », in : Dupuy C., Gilly J-P., *Dix ans de décentralisation*, La documentation française, p. 57-69.

Courlet C. et Pecqueur B. (1993), « Systèmes productifs localisés et industrialisation », in : Dupuy C., Gilly J-P., *Dix ans de décentralisation*, La Documentation française, p. 57-69.

Coutelle P. (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », *Cours du CEFAG - Séminaire d'études qualitatives*, CERMAT-IAE de Tours.

Couvreur A., Lèhuédé F. (2002), « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs », *CREDOC, Cahier de Recherche* N° 176.

## D

Davenport T. H., Prusak I. (1998), « Working knowledge : how organizations manage what they know », *Boston, M. A.: Harvard Business School Press*

Defélix C., Retour D. (2003), La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance, in : Klarsfeld A., Oiry E., *La gestion des compétences : des instruments au processus*, Paris, Vuibert, p. 89-106.

Defélix C., Le Boulaire M., Dégruel M., Retour D. (2013), « Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : Quelles réalités derrière les discours ?, *Management et Avenir*, 2013/1, N°59, p. 120-138.

Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M. (2010), « Territorialisation de la GRH : De nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH », *Actes de Congrès AGRH*, St Malo, 21 p.

Defélix C. et Mazzilli M. (2009), « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », in : Retour D., Picq T., Defélix C., *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Paris, Vuibert, p. 197-209.

Défélis C. (2005), « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », *Négociations*, 2, 4. p. 7-20

Déjean F., Gond J.P., Leca B. (2006), « La quantification comme instrument de légitimation ? Une analyse du rôle joué par ARESE dans la construction de l'Investissement Social Responsable en France », in : de Patrice de la Broise, Lamarche T., *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Paris, Presses Universitaires Septentrion, 213 p.

Delaplace M., « La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivités des territoires », *Géographie, économie, Société*, 2011/3 Vol.13, p. 255-271.

Depelteau, F. (2000) « *la démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats* » Québec, AGMV MARQUIS, Canada.

De Queiroz J-M et Ziotkowski M. (1997), *L'interactionnisme symbolique*, Presse Universitaires de Rennes, 140 p.

Dietrich A. et Pigeyre F. (2011), *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, La découverte, Collection Repère, 128 p.

Dubrion B. (2011), « GPEC-Territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse », *Gestion*, Janvier-Février 2011. p. 77-91.

Dufort F. (1992), « La théorie des interactions symboliques et les enjeux de l'entrée massive des femmes en médecine », *Recherches féminines*, Vol. 5, N°2, 1992, pp. 57-78.

Durkheim E. (1897), *Le Suicide*, F., Paris, Aleau.

Dumez H. (2011), « Qu'est-ce-que la recherche qualitative ? », *Le Libellio a' AEGIS* Vol. 7, N°4-Hivers 2011, p. 47-58.

Dumont G-F., Chalard L., « L'attractivité des territoires » Théories et réalités, *Population & Avenir*, 2010/2 N°697, p.14-16.

## E-F

El Abboubi M., Cornet A. (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & avenir*, 2010/3 N°33, p. 275-297.

Faure A. (2010), « Territoire/territorialisation », in : *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), «Références », 776 p.

Fauvy S., Arnaud N., (2012), « un outil de GTEC : La mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du douessin », *Management & Avenir*, N°56, p 54-74.

Fitz-enz J., Phillips J. (1998), *A new vision for human resources*, Menlo park, CA: Crisp learning

Fourcade C., Gallego V., Polge M., Saoudi L., « De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales », *Management & Avenir*, 2010/10, N° 40, p. 141-157.

Freeman R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholders Approach*, Pitman.

Freeman R. (1994), "The politics of stakeholder theory: Some future directions", *Business Ethics Quarterly*, Vol 4, p. 409-421.

Friot B. (2011), « Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle », *Travail et Emploi*, n°126, Avril-Juin 2011, 11 p.

## G

Gagnon Y.C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2<sup>ème</sup> éd, Québec, Presses de l'Université du Québec, 142 p.

Gastaldi, L. (2006), « Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle », in : C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry,

*Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Paris, Vuibert, P. 93-122.

Gauthier, B (1992), *De la problématique à la collecte des données*, *Recherche Sociale*, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, PUF.

Gerville-Réache L., Couaillier V. (2011), « Echantillon représentatif (d'une population finie) : définition statistique et propriétés », <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00655566>.

Gavard-Perret M., Gotteland L., Haon D., Jolibert C., A. (2009), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson éducation.

Gilda S. (2003), « Capitalisation des connaissances et GRH : Une réponse au dilemme exploration/Exploitation dans les activités de R&D », *Actes de Congrès AGRH*, Reims, pp 2369-2389.

Giordano Y. (2010), « Les spécificités des recherches qualitatives », in : Giordano Y., *Construire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Paris, éd EMS, Management et Société, 318 p.

Giordano, Y. (2010), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris, éd EMS, Management et Société, 318 p.

Gimbert L. (2004), « La prospective : pour un retour aux fondamentaux », *Management & Avenir*, 2004, n°2, p. 83-95.

Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in : Marinet A-C., *Epistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 249 p.

Girin Jacques (1983), « les situations de gestion », in : Berry M., C.R.G.-Ecole polytechnique, *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, rapport pour le Ministère de la recherche et de la Technologie.

Gilbert P. (1994), « Le modèle de référence de la GPE, postulats sous-jacents et structuration de l'action », *Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Novembre.

Gilbert P., Parlier M. (2003), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : De la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences », in : Weiss D., *Les Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, Organisation, p. 387-420,

Giroux N. (2010), « l'étude de cas », in : Giordano Y., *conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris, EMS, p. 41-84.

Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit, le sens commun, 573 p.

Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Les éditions de minuit, collection le sens commun, 230 p.

Gomez-Muller A. (2005), *Chemins d'Aristote*, Paris, Le Felin, 229 p.

Grawitz M. (2000), *Méthodes des sciences sociales*, 11<sup>ème</sup> Édition, Paris, Dalloz; 1019 p.

Greimas A. J. (1966), *Sémantique structurales*, Paris, PUF.

Greimas A.J. (1970), *Du sens-Essais sémiotiques*, Paris, Seuil.

Greimas A. J. (1983), *Du sens II*, Paris, Seuil

Groleau C. (2010), « L'observation », in : Giordano Y., *Construire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Paris, EMS, Management et Société, 318 p.

Guével M-R., Pommier J. (2012), « La recherche par les méthodes mixtes en santé publique : enjeux et illustration », *Santé Publique* 24(1), 23-38.

Guillaume R. (2008), « Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité : Approches conceptuelles et figures territoriales du développement », *Géographie, Economie, Société*, Lavoisier, Vol 10, p. 295-309.

## **H**

Halba B. (2006), « Construire et animer un réseau », in : Halba B., *Gestion du bénévolat et du volontariat*, De Boeck University New Management, p. 171-193.

Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in : David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert FNEGE, 216p.

Hatchuel A., Weil B. (1993), « Dynamique des connaissances et changement organisationnel : réflexions à partir d'un cas de système-expert de génération automatique de gamme de fabrication », *TIS*, Vol. 6. N°1, p. 37-54.

Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Paris, Economica, 263 p.

Hatem F., Cases B. et Roubelat F., (1993), *La prospective Pratiques et Méthodes*, Paris, Economica.

Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty, Responses to decline in Firms*, New éd, Organizations, and States, Harvard University Press, 176 p.

Hirschman A. O. (1995), *Défection et prise de parole. Théorie et applications*, Paris, Fayard.

Houessou B. (2013), « La vision prospective des entreprises de la filière Bois dans la construction d'une GPEC-Territoriale », *Actes Journée Internationale de recherche GRH et territoire*, Montpellier, 25 Juin, 16 p.

Houessou B. (2012), « Analyse de la GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Congrès AGRH*, Nancy

Houessou B. (2013), « Production des connaissances dans le cadre d'une action territoriale : conditions d'émergence et effets sur la mobilisation des acteurs », *Actes du Workshop CIEMS, Gestion des connaissances et innovation*, Rabat, Maroc, 20 p.

Houessou B. (2013), « La prospective, moyen de facilitation de la construction d'une GPEC Territoriale ? Essai de réponse dans le cas de la filière Bois », *Actes du 24<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris, France, 15 p.

Husser J. (2006), « L'encadrement intermédiaire au cœur de l'organisation du travail », *Actes du Congrès AGRH*, 22 p.

Ibert J., Baumard P., Donada C., Xuereb J-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in : Thiétart R.A., *Méthodologie de la recherche en gestion*, Paris, Ed Nathan.

## I-J

Imbert P. Letrilliart L. (2008), « qualitative médicale francophone » : *GROUM-F* « introduction à la recherche qualitative », *Exercer*, N°84 :142-5, p.1-4

Jaouen A., Tessier N., (2008) « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *Actes de Congrès AGRH*, Reims, 18 p.

Jouison-Laffitte E. (2009), « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2009/1 (Vol. 8)

Journé B., Raulet-Croset N. (2008), « Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, 2008/1 Vol. 11, p. 27-55.



Jouvenot C., Parlier M. (2011), « La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC-Territoriale », 22<sup>ème</sup> Congrès AGRH.

Julien P-A., Lamonde P., Latouche D. (1975), « La méthode des scénarios en prospective », *L'actualité économique*, 51, 2, p. 253-281.

## K-L

Kaufman B. E. (2004), « The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas, and the IIRA », *International Labour Office*, 722 p.

Kerlan F. (2012), *Guide pour la GPEC, Collection ressources humaines*, Paris, 4<sup>ème</sup> éd Organisation, Groupe Eyrolles, 333 p.

Keucheyan R. (2009), « Choix rationnel », in : Olivier F. et al., *Dictionnaire des mouvements sociaux*. Presses de Sciences Po/ Références, p. 108-116.

Kuah T.H. A. (2002), "Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Volume N°4, Issue 3, p. 206-228.

Ladriere J., Lecarme J., Moatti C. (2012) « Engagement », [www.universalis.fr](http://www.universalis.fr)

Lascoumes P. (2010), « Traduction », in : Boussaguet L. et al., *Dictionnaire des politiques publiques*, Presse de Sciences Po, Référence, p. 632-640.

Latour B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Note théorique sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, 36 (4), p. 587-607

Latour B. (2005), *La science action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, La découverte/Poche, 663 p.

Latour B. (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La découverte.

Le Boulair M., Dégruel M., Defélix C., Retour D. (2010), « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise » », *Entreprise et personnel*, N°288, avril 2010, 36 p.

Le Boterf G. (1999), *L'ingénierie des compétences*, Paris, Les éditions d'Organisation.

Lorino Ph. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, p. 55-71, Juin-juillet-août.

Loubes A. et Bories-Azeau I. (2012), « La GPEC élargie au territoire : Quelles interfaces ? » *Actes de Congrès AGRH*, Nancy, 16 p.

Lundvall B. A., Johnson B. (1994), "The learning Economy", *Journal of Industry Studies*, Vol 1, N°2, pp 23-42.

## M-N

Maes J-C. (2010), « Loyauté et emprise, contes versus comptes », *Cahiers critiques de thérapies et de pratiques de réseaux*, 2010/1, N°44, p 169-190

Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.

Malhotra N., Décaudin J-M., Bouguerra A., Bories D. (2011), *Etudes marketing*, 6<sup>ème</sup> Ed, Paris, Person, 709 p.

March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, Cambridge, M.A : Blackwell

Mallet L. (1991), *Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.

Martin, D. (2003), « Pour une approche compréhensive du concept de compétence : positionnement épistémologique et illustrations », in : Klarsfeld A., Oiry E. (2003), *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, p. 263-282.

Maurand-Valet A. (2011), « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? », *Management & Avenir*, 2011/3 (n° 43)

Mazzilli I. (2010), « GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », *Actes 21<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Rennes/St Malo.

Mazzilli I. (2011), *Construire la GRH territoriale: Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*, Thèse de doctorat de l'Université de Grenoble, spécialité sciences de gestion sous la direction de Defélix C., Soutenue le 9 septembre 2011.

Mazzilli I. (2011), « Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un nouveau modèle », *Cahier de recherche*, N°2011-06 E1, CERAG, 26 p.

Mead, G.-H. (1963), *L'esprit, le soi, la société*, Paris, PUF.

Miermont J. (2001), *Dictionnaire des thérapies familiales*, Paris, Payot.

Mignot J-F. (2009), *Formation et dissolution des couples dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Une évaluation empirique du pouvoir explicatif de la théorie du choix rationnel*, Thèse de doctorat de sociologie, Institut d'Études Politiques de Paris, Sous la direction de Vallet L.-A., Directeur de recherche CNRS, Soutenue le 24 novembre 2009, 534 p.

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (2010), « GPEC-Territoriale, Comprendre, Agir, Evaluer », *Guide d'action*, 65 p.

Missonnier S. (2005), « L'avenir présent de l'anticipation », *La consultation thérapeutique périnatale. Un psychologue à la maternité*, ERES, 256 p.

Missonnier S. (2007), « La prévention, l'anticipation et la prédiction », *Spirale*, 2007/1 N°41, p. 85-96.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No 4, p. 853-886.

Moine A. (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'espace géographique*, 2006/2, Tome 35, p. 115-132.

Montello, D. R. (1991), « The measurement of cognitive distance: Methods and construct validity ». *Journal of Environmental Psychology* 11:101-122.

Montil R. (2002), « Pour une approche renouvelée de la Prospective Métier », *Revue Française de Gestion*, N°140, 20 p.

Montmollin (de) M. (1984), *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Berne : Peter Lang.

Morillon L. (2006), « Méthodes et pratiques de recueil et d'analyse des données en Sciences Humaines et Sociales, un état de l'art », in : Boudon A. et Méyer V., *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*, Communication et Civilisation, Paris, éd l'Harmattan, 214 p.

Nonaka I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Sciences*, Vol 5, N°1, pp 14-36.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), « The knowledge-creating company, *Oxford University Press*

Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créative, la dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université.

Nooteboom B. (1996), « Towards a cognitive theory of the firm. Issues and a logic of change », *AFEE Conference*, January 5-7

## O-P

Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? » *Revue Française de gestion*, 5, 158, p. 13-34

Oiry E. (2009), « Un instrument de Gestion des compétences peut-il connaître un second souffle ? », *Actes de congrès AGRH*, 12 p.

Olson M. (1978), *Logique de l'action collective*, paris, PUF.

Parlier M. (1994), « La compétence au service d'objectifs de gestion », in Minet F., Parlier M., de Witte S., *La compétence : Mythe, construction ou réalité ?* Paris, l'Harmattan, p. 91-108.

Passeron J-C. (2001), « Acteur, agent, actant: personnages en quête d'un scénario introuvable », *Revue européenne des sciences sociales*, XXXIX-121/2001, 17 p

Paturel D., Simon A. (2011), « Projets de développement des territoires et participation des habitants ? : le diagnostic partagé, outil méthodologique via l'intermédiation sociale », *Pensée plurielle*, 2011/3 n°28, p.79-92.

Pelletier M-L, Demers M. (1994), « Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées », *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 20, n° 4, 1994, p.757-771

Peretti J-M. (2009), *Gestion des ressources humaines*, 16<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 267 p.

Perrin J. (1988), « Les technopôles : mirages ou nouvelles phases de la division du travail ? » [http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/31873/C&T\\_1988\\_18\\_134.pdf?sequence=1](http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/31873/C&T_1988_18_134.pdf?sequence=1), 5 p.

Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practice, in special issue : Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change », *Organization science*, vol.1, n°3, p 267-292.

Pinson G., Sala Pala V. (2007), « Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique ? », *Revue française de science politique*, N°5, p. 555-597.

Plane J-M. (2013), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, 256 p.

Plane J-M (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, Broché

Poirot J., Gérardin H. (2010), « L'attractivité des territoires : Un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, 2010/1 N° 149, p. 27-41.

Polanyi M. (1966), « The tacit dimension », *Garden City*, N Y: Doubleday

Porter, M. E. (1990), *Competitive advantage of nations*, New York: Free Press.

Pozzebon S. et al. (2007), « La gestion des ressources humaines, D'hier à Demain », *Gestion* 2007/3 Vol.32, p. 99-109

## Q-R

Raulet-Croset N. (2008), « la dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, N°184, 2008/4, p. 137-150.

Rey B., « « Compétence » et « compétence professionnelle » autour des mots », *Recherche et formation*, N° 60/2009, URL : <http://rechercheformation.org/756>, p.103-116

Retour, D. (2005), Le DRH de demain face au dossier compétences, *Management & Avenir*, N°4, p. 187-200.

Retour D., Krohmer C. (2011), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », *FACEF PESQUISA*, N° Spécial, p. 48-76

Reynaud E. (1980), « Olson Mancur, Logique de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, 21-3, p. 451-454.

Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2<sup>ème</sup> éd. Paris, Eska, 541 p.

Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche », in : Wacheux F., Roussel P., *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles, De Boeck Université p. 101-137.

Roubelat F. (1999), *Décision prospective auto-organisation, Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourmes*, Paris, Dunod.

Rouilleault H. (2007), « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi*, La documentation française, Paris.

Roy S. N. (2009), « L'étude de cas », in : Gauthier B., *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données*, Québec, 5<sup>ème</sup> éd, Presse Universitaire de Québec, pp. 418-444.

## S

Saout (Le) D. (1999), « Les théories des mouvements sociaux. Structures, actions et organisations : les analyses de la protestation en perspective », *Revue Algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, N°8.

Savall H., Zardet V. (2004), *Recherches en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica.

Savoie-Zajc, L. (2000), L'analyse de données qualitative : pratiques traditionnelles et assistées par le logiciel NUD\*IST, *Recherches Qualitative*, N°20, p. 99-123.

Schmitt C., Fabbri R., Gallais M. (2011), « Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, N°213/2011, p.158-169

Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Management et Avenir*, 19, p. 171-186.

Serres M. (1969), *Hermès I. La communication*, Paris, Le Seuil.

Simon H. (1982), *Models of Bounded rationality*, (Mass). MIT Cambridge Press.

Smida A., Condor R. (2001), « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion*, 2001, Vol. 26, p.12-22.

Sobzack A., Girard C. (2006), « Des parties prenantes aux parties prenantes engagées : Pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders », *Actes du congrès du RIODD*, Paris.

Sommier I. (2014), « Sociologie de l'action collective », in : Pigenet M., Tartakowsky D., *Histoire des mouvements sociaux en France*, Paris, La Découverte, Poche/Sciences Humaines et Sociales, p. 367-377.

Spender J.C. (1996), « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, Strategic », *Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, pp. 45- 62

Stake, R. (1995). *The art of case study research*, London, Sage.

## T

Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, N°41-42, p. 159-187.

Thamain J L., (2009) « Anticiper en GRH, Prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations », *Management et Avenir*, 2009/N°25, p. 272-289.

Thietard, R.-A. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.



Tixier J. (2009), « Pôle de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus », Actes du *Congrès AGRH*, Paris, 21 p.

Torres O. (2003), « Petites entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion N°144*, mai-juin, p. 119-138.

Tremblay M., Chênevert D., Simard G., Lapalme M-E., Doucet O. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 2005/2 Vol.30 p. 69-78.

Tremblay M. (2005), « La mobilisation des troupes : Quoi ? Pourquoi et comment ? », *Gestion*, 2005/2 Vol. 30 p. 35-36

Tremblay M., Simard G. (2005), « La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, 2005/2, Vol. 30, p. 60-68.

## **U-V**

Uzan O., Houessou B., Bonneveux E., Hulin A., Bories-Azeau I., Loubes A., Delattre M., Condomines B., Raulet-Crozet N. (2013), « Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD, et GRH des entreprises ? », *Actes du 10ème Congrès International de l'ADERSE*, Brest, 28-29 Mars, 25 p.

Uzan O., Houessou B., Bonneveux E., Hulin A., Bories-Azeau I., Loubes A., Delattre M., Condomines B., Raulet-Crozet N. (2013), « Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ? » *Actes de Congrès de l'AGRH*, Paris, France, , 25 p.

Vaillant G.E., (1992), *Ego Mechanisms of Defense. A guide for Clinicians and researchers*, American Psychiatric Press, Washington inc.

Veltz P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires*, Paris, PUF.

Vergnaud G. (2001), « Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance » in : Portugais J., *La notion de compétence en enseignement des mathématiques, analyse didactique des effets de son introduction sur les pratiques et sur la formation*, Actes de colloque, Montréal.

## W-X-Y-Z

Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 290 p.

Wanlin P. (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretien : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives-Hors Série-N°3*, p. 243-272.

Weick K.E. (1999), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw-Hill, 2<sup>ème</sup> édition, New-York, 294 p.

Weiss D. (2005), *Ressources humaines*, Paris, 3<sup>ème</sup> Edition Organisation,

Yin R. K. (1994), *Case study research : design and methods*, London, 2<sup>ème</sup> éd., Sage.

Yin R. K. (2003), *Case Study Research, Design and methods*, 3<sup>ème</sup> éd, Newbury Park, Sage Publications

Yin R. K. (2003), *Applications of case study research*, London, 2<sup>ème</sup> éd. : Sage.

Zack M. H. (1999), « Managing codified knowledge », *Sloan Management Review*, Vol 40 N°4, pp 45-58

Zardet V., Pierre X. (2007), « Distance spatiale et cognitive entre acteurs impliqués dans le management d'un territoire », *Colloque Loin-proche*, Orléans, 28 p



# **Annexes**

Annexe 1 : La GRH et la question ouvrière

Annexe 2 : Guide d'entretien GPEC-Territoriale

Annexe 3 : Questionnaire entreprise dans le 1<sup>er</sup> cas

Annexe 4 : Questionnaire population dans le 1<sup>er</sup> cas

Annexe 5 : Marguerite des actions du 1<sup>er</sup> cas

Annexe 6 : Charte de territoire dans le 1<sup>er</sup> cas

Annexe 7 : Feuille de présence dans le 1<sup>er</sup> cas

Annexe 8 : Marguerite des actions dans le 1<sup>er</sup> cas

Annexe 9 : Questionnaire entreprise dans le second cas

Annexe 10 : Etudes prospectives dans le second cas

Annexe 11 : Feuille de présence dans le second cas

Annexe 12 : Matinée découverte dans la filière Bois



## Annexe 1 : La GRH et la question ouvrière

### I. La question ouvrière avant la GRH

Jadis, la gestion des ressources humaines n'allait pas de soi car les entreprises ne disposaient pas, à l'origine, de service de ressources humaines et encore moins de spécialistes de cette question. Ce sont les « *contremaîtres qui géraient les relations de travail* » (Pozzebon et al, 2007, p. 99). Le statut des ouvriers était spécial en ce sens que leur rôle fut assimilé à des coûts de production devant être maîtrisés au détriment de leurs conditions de travail et de santé. Seraient-ils alors dans une forme d'esclavagisme ? En tout cas le tableau est sombre à en croire les propos de Pozzebon et al. (2007, p. 99) qui affirment que les ouvriers « *sont généralement traités de manière insensible et sont soumis aux caprices des contremaîtres qui ont un pouvoir absolu sur leur sort* ». L'ouvrier est devenu un sujet sans droit de travail et d'ailleurs il est sans droit tout simplement. Ces situations qualifiées de « *problème ouvrier et questions sociales* » par Kaufman (2004, p. 32) en disent long sur la nature des relations qui existent entre l'employeur et la classe ouvrière. L'extrait ci-dessous sur l'ordre disciplinaire intensif à l'intérieur du périmètre productif (Kaufman, 2004, p. 32) nous renseigne sur l'ambiance qui régnait, à cette époque, dans le milieu du travail et entre les différentes classes sociales.

*L'ordre disciplinaire intensif à l'intérieur du périmètre productif, demeure en quelque sorte le dispositif permanent. Ses effets s'observent dès l'embauche, avec l'instauration du fameux livret ouvrier en 1803, dont l'origine remonte à l'Ancien Régime et dont le caractère unilatéral est en contradiction avec « l'esprit » du Code civil. Il ne sera supprimé qu'en 1890. Véritable passeport professionnel et police du monde du travail, il suit (poursuit ?) l'ouvrier durant sa vie professionnelle permettant de repérer les « bons » et les « moins bons », même s'il ne doit théoriquement contenir aucune disposition sur le travail ou la conduite de l'ouvrier. Il demeure aussi un instrument de fixation, ou du moins de stabilisation, de la main-d'œuvre, le nomadisme étant assimilé à une forme de vie décousue, générant de la défiance.*

*Ce dispositif se prolonge avec le pouvoir disciplinaire proprement dit, qui demeure une affaire privée. Un célèbre arrêt de la Cour de cassation rendu en février 1866, précise que le règlement affiché a valeur « de convention légalement formée », confirmant ainsi la conception patrimoniale de la propriété. Les règlements d'usine se*

généralisent surtout dans les grandes entreprises à partir du Second Empire. L'étude d'A. Melucci permet d'identifier les principales règles et normes visant à discipliner la main-d'œuvre et, par là même, à garantir sa stabilité et sa subordination aux exigences de l'entreprise. Ces règles et normes permettent d'abord d'instaurer « une clôture » autour de l'espace usinier. L'entrée est ainsi strictement réglementée : elle doit se faire « par des portes spéciales » ; elle est soumise à des rituels de contrôles précis. (Les mineurs de Carmaux, par exemple, doivent retirer leur lampe à l'entrée et la rendre à la sortie, la lampe étant un moyen de contrôler la régularité des ouvriers). Les retards sont sanctionnés par une série d'amendes, allant du montant d'une heure de travail jusqu'au salaire d'une journée. Les absences surtout constituent un problème grave. Les sanctions, en sus de la perte de salaire, se traduisent par des amendes, qui vont d'une à trois fois le salaire quotidien. Toute absence répétée est punie par un renvoi pur et simple. Concernant le « rendement de la force de travail », une série de règles vise à assurer l'adéquation du rendement de la force de travail avec les exigences de l'appareil technique et de la production. Les règlements sanctionnent la « mauvaise volonté ou négligence dans l'exécution du travail » et « toute manœuvre tendant à fausser le rendement du travail », punies dans certaines entreprises par le renvoi. Par ailleurs, les dégâts aux machines et les pertes des outils sont intégralement à la charge des ouvriers. Enfin, les comportements considérés comme déviants sont sanctionnés, qu'il s'agisse de bagarres, de l'utilisation d'expressions « contraires aux bonnes mœurs », ou de vols, les peines pouvant aller également jusqu'au renvoi. Enfin, l'insubordination à la hiérarchie représente, selon Melucci, la faute la plus grave prévue par les règlements et « la réclamation n'est permise qu'après exécution de l'ordre ». Le « contremaître », terme qui apparaît sous la Monarchie de Juillet et se généralise vers 1840 dans les grandes usines, participe largement à la fonction disciplinaire. L'étude précitée de Bloy propose une analyse renouvelée en montrant toutefois que le règlement d'atelier peut servir de support à la formation d'un collectif de travail, mais ne le fait pas forcément selon les termes prévus par ses initiateurs. Par son caractère « écrit, explicite, systématique il offre prise au partenaire ou à l'adversaire, sans qu'aucune des parties ne puisse en conserver la maîtrise exclusive ».

Face à cette situation les ouvriers se sont mobilisés pour faire reconnaître leurs droits lorsque ceux-ci n'existaient pas ou pour les faire évoluer dans le cas où des droits existaient mais n'étaient ni adaptés au contexte ni aux conditions sociales.

## **II. La révolution ouvrière et la gestion du personnel**

Face à la situation « désastreuse » de leur vie professionnelle et de leurs conditions de travail, ci-dessus décrites, les ouvriers furent mécontents et s'organisèrent en front de lutte contre ces injustices dont ils sont victimes. La lutte ouvrière et les grèves atteignirent leur point culminant à la fin de la première guerre mondiale. L'objectif est d'intégrer les questions liées à la gestion des hommes au travail au fonctionnement économique et productif des entreprises. « *Le défi consiste à assurer la sécurité économique et physique du travailleur tout en garantissant la prospérité économique de l'entreprise* » (Pozzebon et al., 2007 p. 99). Les voies d'actions offertes aux ouvriers sont le regroupement en syndicats des travailleurs, l'intervention de l'Etat à travers ses organes législatif et judiciaire et la prise de conscience des employeurs pour répondre aux questions sociales, jusque-là, mises à l'écart des salariés. Toutes ces diverses actions permettent de mettre au cœur des stratégies de fonctionnement de l'entreprise la question de la gestion du personnel laquelle devient le terreau de la GRH et par la même occasion sa clé de voûte.

La création et le développement de la fonction de gestion du personnel se justifient par la problématique de recherche de réponses à des besoins quantitatifs par des solutions de nature qualitative. Selon Kerlan (2012), trois pratiques ont permis l'émergence de la fonction de gestion du personnel. L'auteure présente cette émergence à partir de trois étapes décrites comme suit :

- *De 1880 au 1<sup>er</sup> conflit mondial* : pendant cette période de stimulation sans organisation, le besoin est d'accroître l'intensité du travail. Pour atteindre cet objectif, l'on a alors recours à des primes attribuées aux salariés. On peut conclure, de ce fait, à l'existence de prémices, ou à l'état embryonnaire de la fonction « gestion du personnel ».

- *Entre les deux conflits mondiaux* : cette période correspond à l'étape où le modèle de la rationalisation sévit. La rationalisation incite à éviter le gâchis. Il semble donc nécessaire de bien répartir les tâches afin de positionner, à bon escient, le bon individu à la bonne place de travail pour un meilleur rendement. Le taylorisme est un procédé qui justifie cette attitude. La gestion du personnel devient alors une fonction autonome chargée de réguler la main-d'œuvre



nécessaire à la production. La fonction acquiert les traits de la modernité (centralisation, uniformisation, harmonisation) tels que perçus dans les années 1950.

- *La phase de l'intégration économique et statutaire de la fonction gestion du personnel* : cette phase se situe entre la période de la reconstruction et les années 1970. Dans cette phase, le modèle fordien prend toute son ampleur et permet de développer la production et la consommation de masse. De fait, la rencontre entre le fordisme (bureaucratie, rationalisation) et le courant des relations humaines (le facteur humain est important pour accroître la productivité) favorise le développement de la fonction « gestion du personnel ».

A travers ce parcours historique, on peut dire que dans ses origines, la gestion des ressources humaines tient davantage à la gestion du personnel. Par conséquent, les caractéristiques de cette gestion du personnel sont empreintes des vestiges des théories qui lui donnent naissance. Ainsi sur ce sujet, nous pouvons noter avec Weiss (2005) et Kerlan (2012) les caractéristiques ci-après :

- un caractère administratif fort qui résulte des principes de la logique et de l'organisation du travail, des postes, des carrières, des activités *etc.* ;
- une gestion centralisée due à la structure et à l'homogénéité des statuts. C'est par exemple le cas du dispositif dans les services de chemins de fer en France (Bouchez, 2003) ;
- une rationalisation de la fonction avec des techniques et modalités bien identifiées ;
- des traitements appuyés sur la bureaucratie ;
- un caractère de subordination par rapport aux autres fonctions de l'entreprise. Ce qui explique que le personnel est considéré comme une contrainte et un coût qu'il faut minimiser et dont on attend au mieux une faculté d'exécution et de respect des ordres hiérarchiques ;
- une fonction séparée ou mise à l'écart en raison des principes de spécialisation des tâches ;
- une professionnalisation de la fonction avec une recherche cohérente par rapport à la stratégie de l'entreprise.

En France, un modèle moderne de management et de gestion du personnel qui préfigure celui des grandes organisations bureaucratiques est celui créé par les compagnies de chemin de fer. Ce modèle est caractérisé par trois aspects : le recrutement du personnel, l'organisation hiérarchique et le principe de commissionnement comme une sorte de pré-statut du personnel (Bouchez, 2003, p. 17-18).

## **Annexe 2 : Guide d'entretien GPEC-Territoriale**

### **1. Présentation**

- Parlez-moi de votre institution ? /ou de votre entreprise
- Quelle fonction occupez-vous dans cette institution ? / Cette entreprise
- Comment est organisée la fonction RH dans votre institution ? / Votre entreprise ?

### **2. Définition conceptuelle**

- Aviez-vous déjà entendu parler d'une GPEC-Territoriale ? A quelle occasion ?
- Pour vous, qu'est-ce la GPEC-Territoriale ?
- A votre avis quels sont les éléments principaux qui constituent son essence ?
- L'utilisation de ce terme vous semble-t-elle compréhensible (adapté) dans notre démarche ?  
Ou auriez-vous préféré l'usage d'un autre ? Par exemple ...
- Avez-vous déjà participé à une action de GPEC-Territoriale ? Comment êtes-vous informés de cette action ?

### **3. Attentes d'une GPEC-Territoriale**

En retenant votre définition de la GPEC-Territoriale,

- Qu'attendez-vous d'une GPEC-Territoriale ?
- Que peut apporter la GPEC-Territoriale à votre entreprise/Institution ?
- Pensez-vous qu'une démarche de GPEC-Territoriale est nécessaire sur le territoire ? La filière ? Pourquoi ?
- Quelle serait votre plus grande déception/satisfaction à travers ce projet de GPEC-Territoriale ?

### **4. Mobilisation implication**

- Pourquoi avez-vous accepté de participer à cette démarche de GPEC-Territoriale ?
- Pourquoi avez-vous ou n'avez-vous pas participé aux groupes de travail mis en place à cet effet ?
- Allez-vous continuer à vous investir dans la démarche ? Pourquoi et comment ?
- Pourquoi continuez-vous à participer aux actions ?

- Qu'est-ce qui détermine votre participation à cette démarche ?

#### **4. Pilotage**

- Qu'attendez-vous de l'acteur-pilote de cette GPEC-Territoriale ?
- Qu'est-ce qui, à votre avis est déterminant dans le rôle de pilotage ?
- Auriez-vous participé à cette démarche si le pilote avait été différent ?
- Qu'attendez-vous du pilote ? Quelles qualités attendez-vous de lui ?

#### **5. Les autres acteurs**

- Qu'attendez-vous des autres acteurs ?
- Leur présence influence-t-elle votre participation ? Pourquoi ?

#### **6. Analyse de la démarche**

- Cette action aura-t-elle des répercussions sur le fonctionnement de votre institution ? / de votre entreprise ?
- Comment pouvez-vous mobiliser d'autres acteurs à rejoindre ces actions ?
- Dans quel délai espérez-vous vous voir des résultats des actions de la GPEC-Territoriale ?

### **Annexe 3 : Questionnaire entreprise dans le 1<sup>er</sup> cas**

#### **Activité de l'entreprise**

1. Quel est votre secteur d'activité?

Bâtiment ; Service ; Alimentaire ; Production

2. Quelle est votre activité principale?

3. Avez-vous une activité secondaire?

Oui ; Non

4. Si oui laquelle?

5. Par rapport aux trois dernières années, comment a évolué votre chiffre d'affaires?

Il a baissé ; Il s'est maintenu ; Il a augmenté

6. Par rapport aux trois dernières années, comment a évolué votre résultat?

Il a baissé ; Il s'est maintenu ; Il a augmenté

7. Avez-vous des difficultés à vous approvisionner?

Oui ; Non

8. Si oui dans quel domaine?

9. Evolution de l'activité

Pour les trois ans à venir, comment envisagez-vous l'évolution de votre activité?

En augmentation ; Au même niveau ; En baisse ; Un arrêt de l'activité de votre entreprise ; Une réorientation de votre activité

10. Vers quel secteur allez-vous vous orienter?

11. Déménagement éventuel de l'entreprise

Au cours des trois années à venir, envisagez-vous un déménagement de votre entreprise?

Oui ; Non

12. Quel sera votre lieu de déménagement?

Dans la communauté de communes ; A l'extérieur de la communauté de communes

13. Votre conjoint (e) travaille-t-il dans l'entreprise?

Oui ; Non

14. Quel est son niveau de formation?

Sans diplôme ; CAP BEP ; BAC ou BM ou BP ; BMS ou Bac +2 ; Diplôme > à Bac +2

15. Quel est son statut?

Sans statut ; Conjoint collaborateur ; Conjoint salarié ; Conjoint associé

16. Avez-vous un bras droit?

Oui ; Non

### **Les salariés de l'entreprise**

17. Avez-vous du personnel?

oui ; non

18. Combien de salariés avez-vous sans compter les apprentis?

19. Combien d'apprentis avez-vous?

20. Par rapport aux trois dernières années, comment a évolué votre effectif?

Il a baissé ; Il s'est maintenu ; Il a augmenté

21. De combien de personnes l'effectif s'est-il augmenté/diminuer?

22. En dehors du personnel embauché récemment, avez-vous conservé le même personnel au cours des trois dernières années?

Oui ; Non

23. Parmi vos salariés, quel est le nombre de femmes

24. Parmi vos salariés, quel est le nombre d'hommes

25. Parmi vos salariés, combien sont en CDI?

26. Parmi vos salariés, combien sont en CDD?

27. Parmi vos salariés, combien ont un autre type de contrat?

28. Parmi vos salariés, combien ont un contrat à temps plein?

29. Parmi vos salariés, combien ont un contrat à temps partiel?

30. Concernant le niveau de formation de vos salariés, combien sont sans diplôme?

31. Concernant le niveau de formation de vos salariés, combien ont un CAP ou BEP?

32. Concernant le niveau de formation de vos salariés, combien ont un BAC ou BM ou BP?

33. Concernant le niveau de formation de vos salariés, combien ont un BMS ou BAC+2

34. Concernant le niveau de formation de vos salariés, combien ont un diplôme supérieur à bac+2

35. Quel est le nombre de vos salariés dans la tranche d'âge 15-24 ans

36. Quel est le nombre de vos salariés dans la tranche d'âge 25-39?

37. Quel est le nombre de vos salariés dans la tranche d'âge 40-55?

38. Quel est le nombre de vos salariés dans la tranche d'âge +55 ans?

39. Combien de salariés occupent le poste de production?

40. Combien de salariés occupent le poste Administratif?

41. Combien de salariés occupent le poste de commercial?

42. Combien de salariés occupent le poste d'entretien?

43. Concernant l'ancienneté de vos salariés, combien sont présents depuis moins d'un an?

44. Concernant l'ancienneté de vos salariés, combien sont présents depuis 1 à 3 ans?

45. Concernant l'ancienneté de vos salariés, combien sont présents depuis 3 à 10 ans?

46. Concernant l'ancienneté de vos salariés, combien sont présents depuis plus de 10 ans?

47. Quelle est la proportion de vos salariés à habiter au-delà de 20 kms?

48. Eprenevez-vous des difficultés à fidéliser votre personnel?

Oui ; Non

49. Pourquoi avez-vous des difficultés à fidéliser votre personnel?

50. Eprenevez-vous des difficultés à conserver les compétences dont vous avez besoin lorsque votre activité ralentit?

Oui ; Non

51. Eprenevez-vous des difficultés à faire évoluer les compétences de vos salariés?

Oui ; Non

52. Au cours des 3 ans à venir, envisagez-vous de former votre personnel?

oui ; non

53. Dans quels domaines envisagez-vous de former votre personnel?

techniques de commercialisation ; qualité ; comptabilité gestion ; informatique ; techniques du métier ; techniques de communication ; environnement ; management ; reprise d'entreprise ; autre

54. Quelles techniques?

55. Quelles sont les formations ou compétences à développer à proximité?

56. Envisagez-vous d'embaucher?

Oui ; Non

57. Dans combien de temps envisagez-vous d'embaucher?

Dans l'année ; dans les 3 ans

58. Pour quelles raisons souhaitez-vous embaucher?

Le remplacement d'un salarié qui part à la retraite ; Le remplacement d'un salarié dont le contrat prend fin ; L'accroissement de l'activité ; Une meilleure organisation de l'entreprise ; Une diversification de l'activité de l'entreprise

59. Pour quel poste souhaitez-vous embaucher?

60. Pour quel niveau souhaitez-vous embaucher?

Sans diplôme ; CAP ou BEP ; BAC ou BM ou BP ; BMS ou BAc+2 ; Diplôme>BAC + 2

61. Pour votre embauche, vous pensez

Recruter facilement ; Avoir des difficultés à recruter

62. Les difficultés de recrutement sont liées au manque

De savoir-faire pour recruter ; De personnel formé ; D'attractivité territoriale ; D'attractivité de la rémunération ; D'attractivité des conditions de travail ; Autre, précisez...

63. Autre, précisez...

64. L'attractivité territoriale est liée

Au logement ; Aux offres culturelles ; Aux écoles ; Au transport

65. L'attractivité des conditions de travail est liée

Aux horaires ; A la pénibilité ; A l'environnement

Cochez au minimum 1 case.

### **Le chef d'entreprise**

66. Quel est votre âge?

Moins de 30 ans ; 30-40 ans ; 41-50 ans ; 51-55 ans ; 56 ans et +

67. Quel est votre niveau de formation?

Sans diplôme ; CAP ou BEP ; BAC ou BM ou BP ; BMS ou BAC + 2 ; Diplôme> à BAC +2

68. Au cours des 3 ans à venir, envisagez-vous de vous former?

Oui ; Non

69. Dans quels domaines envisagez-vous de vous former?

Techniques de commercialisation ; Qualité ; Comptabilité/Gestion ; Informatique ; Techniques du métier ; Techniques de communication ; Environnement ; Management ; Transmission d'entreprise ; Autre

Cochez au minimum 1 cases.

70. Quelles techniques?

71. Complément d'informations

Coordonnées

72. Nom du Chef d'entreprise

73. Prénom du Chef d'entreprise

74. Genre du Chef d'entreprise

Homme ; Femme

75. Raison sociale de l'entreprise

76. Adresse

77. Téléphone

78. Adresse mail

## **Annexe 4 : Communauté de communes du Cher à la Loire : enquête population ;**

### **I. Personnes en recherche d'emploi**

1. Votre situation

1.1 Vous êtes (Cochez la case)    ☐ un homme    ☐ une femme

1.2 Votre âge :

☐ 16 – 24 ans    ☐ 25 – 34 ans    ☐ 35 – 44 ans

☐ 45 – 54 ans    ☐ 55 ans et +

1.3 Vous résidez sur la commune de (Cochez la case)

☐ Bourré    ☐ Montrichard    ☐ Thenay

☐ Chissay en Touraine    ☐ Pontlevoy    ☐ Vallières les Grandes

☐ Faverolles    ☐ St Georges sur cher

☐ Monthou sur Cher    ☐ St Julien de Chédon

1.4 Vous vivez ? (cochez la case)    ☐ seul    ☐ en couple    ☐ en couple



1.4.1 Si vous êtes en couple, votre conjoint(e) est-il :

- ☐ en activité professionnelle    ☐ à la retraite  
☐ à la recherche d'un emploi    ☐ Autres, à préciser

1.5 Avez-vous des enfants (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

1.5.1 si oui, combien sont au foyer ? (indiquez le nombre) \_\_\_\_\_

1.6 Etes-vous titulaire du permis de conduire ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

1.7 Disposez-vous d'un véhicule(voiture, moto, scooter) ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

1.8. Est-il primordial pour vous de rester sur le territoire ? OUI, NON si OUI pour quelles raisons :  
Offres commerciales, Raisons professionnelles, Vous êtes originaire du territoire, Cadre de vie,  
Loisirs, Crèche, logement, autres

## 2. Votre situation professionnelle actuelle

2.1 Vos activités (Cochez la case)

Vous travaillez : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

☐ à temps plein    ☐ à temps partiel à 50% et plus    ☐ à temps partiel moins de 50%

Vous êtes en recherche d'emploi : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes en formation : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes en congé parental à 100% : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes au foyer : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes retraité : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

2.2 : ☐ Vous ne travaillez pas du tout

☐ Vous travaillez de façon ponctuelle (intérim, saisons)

2.2 Depuis quand êtes-vous en recherche d'emploi ? :

☐ Moins de 6 mois    ☐ 6 à 12 mois    ☐ 12 à 24 mois    ☐ plus de 2 ans

2.4 Le secteur d'activité dans lequel vous recherchez un emploi: (cochez la case) :

Agriculture, Sylviculture et pêche    •    Commerce, transport, services divers    •  
Industrie    •    Administration publique, enseignement, santé, action sociale    •  
Construction    ☐    Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ •

2.4.1 Si vous recherchez dans l'artisanat, veuillez préciser le secteur d'activité

Les métiers de l'alimentation    ☐    Les métiers de la production – fabrication    ☐ Les métiers  
du bâtiment ☐ Les métiers des services    ☐

2.5 Le poste que vous avez occupé dernièrement : (cochez la case) :

Ouvriers non qualifiés • Professions intermédiaires •  
Ouvriers qualifiés • Cadres •  
Employés • Commerçant, artisan, exploitant agricole, chef d'entreprise •  
Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_

2.6 Votre formation : (cochez la case) Vous êtes titulaire (le diplôme le plus élevé)

D'aucun diplôme • D'un BAC ou Brevet Professionnel •  
Du certificat d'études primaires – BEPC – Brevet des Collèges • D'un diplôme Bac + 2  
D'un CAP ou d'un BEP • D'un diplôme de niveau supérieur à bac +2 •

2.7 Avez-vous suivi des formations dans l'année passée ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

2.7.1 Si oui, laquelle (lesquelles) \_\_\_\_\_

3. Votre avis sur votre situation actuelle

4.1 Que recherchez-vous comme métier(s)?

4.2 Pour que vos recherches aboutissent, vous envisagez de? (Cochez la(ou les) cases)

☐ de vous informer Sur quoi ? \_\_\_\_\_

Auprès de qui ? \_\_\_\_\_

☐ de reprendre une formation

Si oui laquelle ? \_\_\_\_\_

☐ de faire un bilan de compétences

☐ de faire une validation des acquis d'expériences (VAE)

☐ ne rien faire de particulier

☐ Autres

(Précisez) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.3 Pour mettre en œuvre ce projet quels sont vos atouts et freins? (Cochez la(ou les) cases)

Vos Atouts    Atouts    Freins    Précisez

Votre expérience    ☐    ☐

Votre (vos) formation(s)    ☐    ☐

Votre mobilité géographique ☐ ☐ ☐

Véhicule

Distance Domicile-travail

Votre connaissance du marché de l'emploi ☐ ☐

Votre connaissance des organismes à contacter ☐ ☐

Votre connaissance des formations possibles ☐ ☐

Votre (vos) réseau (x) de relations ☐ ☐

Votre connaissance des dispositifs de Bilan de compétences / de la validation des acquis de l'expérience (VAE) ☐ ☐

Le temps à consacrer au projet ☐ ☐

le soutien de votre entourage proche ☐ ☐

Vos moyens financiers ☐ ☐

Autres ☐ ☐

4.4 Dans le cadre de votre recherche d'emploi, avez-vous besoin de formation ☐ Oui ☐ Non

4.4.1 Si oui,

Dans quel domaine ? (précisez) \_\_\_\_\_

Des besoins de formation de (cochez la case)

☐ de perfectionnement ☐ qualifiante (obtention d'un diplôme ou qualification)

Dans quel rayon kilométrique, seriez-vous prêt(e) à vous déplacer pour suivre une formation ? \_\_\_\_\_

Connaissez-vous les moyens de prise en charge suivant ? ☐ Oui ☐ Non

Savez-vous où trouver l'information ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, auprès de qui ? \_\_\_\_\_

4.5 Veuillez préciser vos observations complémentaires

---

---

---

---

---

---

## II. Personnes au foyer

### 1. Votre situation

1.1 Vous êtes (Cochez la case) ☐ un homme ☐ une femme

1.2 Votre âge :

☐ 16 – 24 ans ☐ 25 – 34 ans ☐ 35 – 44 ans

☐ 45 – 54 ans ☐ 55 ans et +

1.3 Vous résidez sur la commune de (Cochez la case)

☐ Bourré ☐ Montrichard ☐ Thenay

☐ Chissay en Touraine ☐ Pontlevoy ☐ Vallières les Grandes

☐ Faverolles ☐ St Georges sur cher

☐ Monthou sur Cher ☐ St Julien de Chédon

1.4 Vous vivez ? (cochez la case) ☐ seul ☐ en couple

1.4.1 Si vous êtes en couple, votre conjoint(e) est-il :

☐ en activité professionnelle ☐ à la retraite

☐ à la recherche d'un emploi ☐ Autres, à préciser

1.5 Avez-vous des enfants (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

1.5.1 si oui, combien sont au foyer ? (indiquez le nombre) \_\_\_\_\_

1.6 Etes-vous titulaire du permis de conduire ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

1.7 Disposez-vous d'un véhicule (voiture, moto, scooter)? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

### 2. Votre situation professionnelle

2.1 Vos activités (Cochez la case)

Vous travaillez : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

☐ à temps plein ☐ à temps partiel à 50% et plus ☐ à temps partiel moins de 50%

Vous êtes en recherche d'emploi : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes en formation : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes en congé parental à 100% : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes au foyer : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes retraité : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

2.2 Depuis combien de temps êtes-vous au foyer ?

☐ 1 an ☐ 2 à 3 ans ☐ 4 à 6 ans ☐ plus de 6 ans

2.3 Avant cette période au foyer avez-vous déjà travaillé ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

2.3.1 Si oui, dans quel secteur d'activité ?

Agriculture, Sylviculture et pêche • Commerce, transport, services divers •

Industrie • Administration publique, enseignement, santé, action sociale •

Construction ☐ Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ •

2.3.2 Bis Si vous travailliez dans une entreprise artisanale, veuillez préciser son secteur d'activité

Les métiers de l'alimentation ☐ Les métiers de la production – fabrication ☐

Les métiers du bâtiment ☐ Les métiers des services ☐

2.3.3 Si oui, dans quel poste ?

Ouvriers non qualifiés • Professions intermédiaires •

Ouvriers qualifiés • Cadres • Employés • Commerçant, artisan, exploitant agricole, chef d'entreprise •

Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ •

2.4 Pendant cette période sans activité professionnelle, avez-vous assumé des responsabilités bénévoles ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

2.3.1 Si oui, lesquelles :

☐ Présidence d'association ☐ Secrétariat d'association

☐ Trésorerie d'association ☐ Autres (à préciser)

2.5 Votre formation : (cochez la case) Vous êtes titulaire (le diplôme le plus élevé)

D'aucun diplôme • D'un BAC ou Brevet Professionnel •

Du certificat d'études primaires – BEPC – Brevet des Collèges • D'un diplôme Bac + 2 •

D'un CAP ou d'un BEP • D'un diplôme de niveau supérieur à bac +2 •

Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ ☐

4. Votre avenir

4.1 Avez-vous un souhait de reprendre une activité professionnelle ? ☐ Oui ☐ Non

4.1.1 Quelles sont vos motivations pour reprendre une activité professionnelle ? :

- ☐ Avoir un revenu      ☐ Epanouissement personnel      ☐ Raisons familiales  
☐ Autres (précisez)

4.1.2 Si oui à quel terme ?

- ☐ < 1 an      ☐ 1 à 2 ans      ☐ plus de 2 ans

4.2 Dans quel secteur d'activité souhaiteriez-vous reprendre une activité ? (Cochez la(ou les) cases)

- Agriculture, Sylviculture et pêche      •      Les métiers des Services  
•      Industrie      •      Les métiers de la Fabrication  
☐ Les métiers de l'Alimentation      ☐ Administration publique, enseignement, santé, action sociale  
• Les métiers du Bâtiment      • Autre (à préciser) :

4.3 dans quel type de poste ?

- Ouvriers non qualifiés      •      Professions intermédiaires      •  
Ouvriers qualifiés      •      Cadres •  
Employés      •      Commerçant, artisan, exploitant agricole, chef d'entreprise      •  
Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ •

4.4 Dans quel rayon kilométrique ? \_\_\_\_\_

4.5 Dans quelles conditions de temps de travail ?

- ☐ à temps plein      ☐ à temps partiel de 50% et plus      ☐ temps partiel de moins de 50%

4.6 Afin de reprendre une activité professionnelle, pensez-vous avoir besoin de formation ?

- ☐ Oui      ☐ Non

4.6.1 Si oui,

Dans quel domaine ? (précisez) \_\_\_\_\_

Des besoins de formation de (cochez la case)

- ☐ de perfectionnement      ☐ qualifiante (obtention d'un diplôme ou qualification)

Dans quel rayon kilométrique, seriez-vous prêt(e) à vous déplacer pour suivre une formation ? \_\_\_\_\_

Connaissez-vous les moyens de prise en charge ? ☐ Oui      ☐ Non

Savez-vous où trouver l'information ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, auprès de qui ? \_\_\_\_\_

4.7 Pour mettre en place ce changement vous envisagez de? (Cochez la(ou les) cases)

☐ de vous informer Si oui, auprès de qui ? \_\_\_\_\_

Et sur quoi ? \_\_\_\_\_

☐ de reprendre une formation

Si oui laquelle ? \_\_\_\_\_

☐ de faire un bilan de compétences

☐ de faire une validation des acquis d'expériences (VAE)

☐ ne rien faire de particulier

☐ Autres

(Précisez) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.8 Pour mettre en œuvre ce souhait quels sont vos atouts et freins? (Cochez la(ou les) cases)

Atouts Freins Précisez

Votre expérience ☐ ☐

Votre (vos) formation(s) ☐ ☐

Votre mobilité géographique ☐ ☐ ☐ Véhicule

Quelle distance domicile –travail :

Votre organisation personnelle et familiale ☐ ☐

Votre connaissance du marché de l'emploi ☐ ☐

Votre connaissance des organismes à contacter ☐ ☐

Votre connaissance des formations possibles ☐ ☐

Votre (vos) réseau (x)

☐ ☐

Votre connaissance des dispositifs de Bilan de compétences / de la validation des acquis de l'expérience (VAE)

☐ ☐

Le temps à consacrer au projet ☐ ☐

le soutien de votre entourage proche

☐ ☐

Vos moyens financiers ☐ ☐

Autres ☐ ☐

#### 4.5 Veuillez préciser vos observations complémentaires

---

---

---

---

---

---

### III. Personnes en emploi

#### 1. Votre situation

1.1 Vous êtes (Cochez la case) ☐ un homme ☐ une femme

#### 1.2 Votre âge :

☐ 16 – 24 ans ☐ 25 – 34 ans ☐ 35 – 44 ans

☐ 45 – 54 ans ☐ 55 ans et +

#### 1.3 Vous résidez sur la commune de (Cochez la case)

☐ Bourré ☐ Montrichard ☐ Thenay

☐ Chissay en Touraine ☐ Pontlevoy ☐ Vallières les Grandes

☐ Faverolles ☐ St Georges sur cher

☐ Monthou sur Cher ☐ St Julien de Chédon

1.4 Vous vivez ? (cochez la case) ☐ seul ☐ en couple

#### 1.4.1 Si vous êtes en couple, votre conjoint(e) est-il :

☐ en activité professionnelle ☐ à la retraite

☐ à la recherche d'un emploi ☐ Autres, à préciser

1.5 Avez-vous des enfants (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

1.5.1 si oui, combien sont au foyer ? (indiquez le nombre) \_\_\_\_\_

1.6 Etes-vous titulaire du permis de conduire ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non



1.7 Disposez-vous d'un véhicule (voiture, moto, scooter) ? (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

## 2. Votre situation professionnelle

### 2.1 Vos activités (Cochez la case)

Vous travaillez : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

☐ à temps plein ☐ à temps partiel à 50% et plus ☐ à temps partiel moins de 50%

Vous êtes en recherche d'emploi : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes en formation : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes en congé parental à 100% : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes au foyer : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

Vous êtes retraité : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

### 2.2 Votre lieu de travail : (cochez la case ou indiquez la commune)

• Sur la Communauté de Communes du Cher à la Loire : (Cochez la case) ☐ Oui ☐ Non

☐ Bourré

☐ Montrichard

☐ Thenay

☐ Chissay en Touraine ☐ Pontlevoy ☐ Vallières les Grandes

☐ Faverolles ☐ St Georges sur cher

☐ Monthou sur Cher ☐ St Julien de Chédon

• Autre (précisez la commune) : \_\_\_\_\_

### 2.3 Les conditions de votre emploi (Cochez la case)

Vous êtes indépendant • Vous travaillez en intérim, comme saisonnier •

Vous travaillez en CDI (Contrat à Durée Indéterminée) ou êtes fonctionnaire titulaire

Vous travaillez en CDD (Contrat à Durée Déterminée) • Vous travaillez en Contrats Aidés (ex : Contrat d'accès à l'emploi, contrat de professionnalisation...) •

Vous êtes apprenti • Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ •

### 2.4 Votre secteur d'activité : (cochez la case) :

Agriculture, Sylviculture et pêche • Commerce, transport, services divers •

Industrie • Administration publique, enseignement, santé, action sociale •

Construction ☐ Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ •

2.1.1 Si vous travaillez dans une entreprise artisanale, veuillez préciser son secteur d'activité

Les métiers de l'alimentation ☐ Les métiers de la production – fabrication ☐

Les métiers du bâtiment ☐ Les métiers des services ☐

2.5 Votre poste actuel : (cochez la case) :

Ouvriers non qualifiés • Professions intermédiaires •

Ouvriers qualifiés • Cadres •

Employés • Commerçant, artisan, exploitant agricole, chef d'entreprise •

Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ •

2.6 Votre formation : (cochez la case) Vous êtes titulaire (le diplôme le plus élevé)

D'aucun diplôme • D'un BAC ou Brevet Professionnel •

Du certificat d'études primaires – BEPC – Brevet des Collèges • D'un diplôme Bac + 2

D'un CAP ou d'un BEP • D'un diplôme de niveau supérieur à bac +2 •

Autre (à préciser) : \_\_\_\_\_ ☐

3. Votre avis sur votre situation actuelle

3.1 Votre situation professionnelle actuelle vous convient-elle ? (Cochez les cases)

Très satisfaisant Plutôt

Satisfaisant Plutôt insatisfaisant Très insatisfaisant

Votre secteur d'activité

Votre poste

Votre lieu de travail

Votre temps de travail

Vos horaires de travail

Vos conditions de travail

Votre rémunération

Votre parcours professionnel

Par rapport à vos souhaits professionnels

Par rapport à votre équilibre de vie personnelle et professionnelle

De façon générale

3.2 Dans votre situation professionnelle actuelle, quels aspects souhaiteriez-vous améliorer?

	①	②	③	④	
					Très important
important					Important
Pas du tout important					Peu
L'augmentation de votre temps de travail		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La diminution de votre temps de travail	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des horaires différents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Un aménagement de votre poste		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une évolution de votre carrière	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un rapprochement géographique de votre lieu actuel de résidence					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Autre (précisez)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.3 Suivez-vous des formations dans le cadre de votre poste actuel ? ☐ Oui ☐ Non

3.4 Pour renforcer vos compétences, auriez-vous besoin de formation ? ☐ Oui ☐ Non

3.4.1 Si oui,

Dans quel domaine ? (précisez) \_\_\_\_\_

Des besoins de formation de (cochez la case)

☐ de perfectionnement ☐ qualifiante (obtention d'un diplôme ou qualification)

Dans quel rayon kilométrique, seriez-vous prêt(e) à vous déplacer pour suivre une formation ? \_\_\_\_\_

Connaissez-vous les moyens de prise en charge suivant ?

☐ DIF (Droit Individuel à la Formation)

☐ CIF (Congé Individuel de Formation)

☐ Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

Savez-vous où trouver l'information ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, auprès de qui ? \_\_\_\_\_

4. Votre avenir

1.8 4.1 Avez-vous un souhait de changement dans votre activité professionnelle ? ☐ Oui ☐ Non

4.1.1 Quelles sont (ou seraient) vos motivations pour changer ? :

- ☐ Horaires      ☐ Rapprochement géographique
- ☐ Raisons familiales
- ☐ Rémunération      ☐ Equilibre de vie
- ☐ Conditions de travail
- ☐ Santé      ☐ Epanouissement personnel
- ☐ Autres (précisez)

4.1.2 Si oui à quel terme ?

- ☐ < 1 an      ☐ 1 à 2 ans      ☐ plus de 2 ans

4.2 Quelle est la nature de ce changement (Cochez la(ou les) cases)

Veillez préciser

- ☐ Evoluer dans votre entreprise
- ☐ Accéder à un poste plus qualifié
- ☐ Accéder à un poste avec plus de responsabilités
- ☐ Accéder à un poste avec des horaires différents
- ☐ Changer de secteur géographique

Sur quel secteur géographique ?

- ☐ Changer d'entreprise
- ☐ Changer de secteur d'activité

Pour quel secteur d'activité ? ☐ changer de métier

Pour quel métier ?

- ☐ Créer votre entreprise

Dans quel domaine d'activité ? Où ?

- ☐ Autres

4.3 Pour mettre en place ce changement vous envisagez de? (Cochez la(ou les) cases)

- ☐ de vous informer      Si oui, auprès de qui ? \_\_\_\_\_

Et sur quoi ? \_\_\_\_\_

- ☐ de reprendre une formation

Si oui laquelle ? \_\_\_\_\_

- ☐ de faire un bilan de compétences

☐ de faire une validation des acquis d'expériences (VAE)

☐ De rechercher un nouvel emploi      Si oui dans quel rayon kilométrique ? \_\_\_\_\_

☐ ne rien faire de particulier

☐ Autres

(Précisez) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4.4 Pour mettre en œuvre ce souhait quels sont vos atouts et freins? (Cochez la(ou les) cases)

Atouts    Freins    Précisez

Votre expérience      ☐      ☐

Votre (vos) formation(s)      ☐      ☐

Votre mobilité géographique      ☐      ☐      ☐ Véhicule

Quelle distance domicile –travail :

Votre connaissance du marché de l'emploi      ☐      ☐

Votre connaissance des organismes à contacter      ☐      ☐

Votre connaissance des formations possibles      ☐      ☐

Votre (vos) réseau (x)      ☐      ☐

Votre connaissance des dispositifs de Bilan de compétences / de la validation des acquis de l'expérience (VAE)      ☐      ☐

Le temps à consacrer au projet      ☐      ☐

le soutien de votre entourage proche      ☐      ☐

Vos moyens financiers      ☐      ☐

Autres      ☐      ☐

#### 4.5 Veuillez préciser vos observations complémentaires

---

## **Annexe 5 : Charte de territoire dans le 1<sup>er</sup> cas**

## **Charte de territoire dans le cadre de la GPEC-Territoriale de la Communauté de communes du Cher à la Loire**

### **Les partenaires ci-dessous,**

- *la Communauté de communes du Cher à la Loire,*
- *la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher,*
- *les Entreprises artisanales locales, dites artisans leaders*
- *la Chambre d'agriculture de Loir-et-Cher,*
- *la Maison de l'emploi du Blaisois,*
- *Pôle emploi,*
- *la Mission Locale,*
- *le Conseil Général de Loir-et-Cher,*
- *la DIRECCTE, Unité territoriale de Loir et Cher*

### **Vu le contexte du territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire et la volonté de l'ensemble des partenaires à travailler sur un champ expérimental traitant de GPECT, décrit ci-dessous :**

L'Artisanat est le secteur qui produit et maintient l'activité dans les territoires. Par son ancrage et sa diversité, il apporte aux populations des services et de l'emploi. La Communauté de communes du Cher à la Loire est un territoire dont la densité artisanale permet de traiter un projet expérimental en matière de GPECT. De novembre 2011 à février 2012, la CMA a rencontré 241 entreprises du territoire et a mené auprès de celles-ci une enquête sur la gestion des ressources humaines. 75% de ces entreprises ont répondu présentes et ont exprimé de réels besoins. Ces réponses confirment et permettent d'affiner les déclarations recueillies dans une étude précédente, menée par la CMA, dans le cadre du programme européen EURANEC. Les entreprises locales déclarent en effet être en attente de personnels qualifiés mais s'inquiètent également sur la fidélisation et du devenir de leurs salariés. L'enquête auprès des entreprises a été complétée par un sondage en ligne auprès de la population sur les projets professionnels et géographiques. L'ensemble des partenaires mobilisés depuis novembre a, dans une première partie de projet, mutualisé ses compétences pour réfléchir à la mise en place de solutions. Le programme MOSAAR, qui encadre cette démarche, doit permettre de créer des synergies locales indispensables à la continuité des activités et à leur développement.

**A partir des attentes (l'intégralité est en annexe) exprimées dans l'élaboration de la démarche commune de GPECT sur le territoire de la Communauté de communes du Cher à la Loire, les partenaires s'accordent pour définir les problématiques suivantes :**

**1. L'offre et la demande en matière d'emploi doit être plus lisible pour :**

- 1.1. mieux valoriser les métiers et l'apprentissage
- 1.2. soutenir la dynamique d'emploi
- 1.3. trouver et attirer de nouvelles compétences et qualifications

**2. La formation doit correspondre, dans ses contenus et ses rythmes, aux besoins pour :**

- 2.1. aider les TPE dans leur gestion sociale et financière
- 2.2. donner la possibilité à chacun de se former localement
- 2.3. accroître les compétences présentes et à venir

**3. Une meilleure anticipation doit permettre de réduire les problèmes liés :**

- 3.1. au vieillissement
- 3.2. à la santé
- 3.3. au chômage
- 3.4. aux compétences obsolètes
- 3.5. au partage des tâches dans l'entreprise artisanale
- 3.6. à la reprise des entreprises

**4. Une dynamique de développement est à stimuler pour :**

- 4.1. éviter la stagnation des entreprises et leur vieillissement prématuré
- 4.2. donner à de nouvelles entreprises l'envie de venir, de rester et de se développer

**Vu la volonté commune de répondre auxdites problématiques, des propositions d'actions ont été conjointement retenues et ainsi libellées:**

- Créer un espace collaboratif territorial rassemblant les informations sur deux champs indissociables: social et économique. Il contribuera ainsi à communiquer des informations ciblées sur les demandes d'aides au développement et les mesures d'aides liées à l'emploi et la formation
- Mettre en place des postes à temps partagés
- Créer (ou restructurer) une bourse de l'emploi et de stages locaux
- Réaliser des informations ciblées sur les aides au développement (ARDAN, CAP développement...)
- Créer une cellule de reconversion territoriale pour les salariés des TPE
- Organiser des tourisimes d'entreprises, forum territorial ou autres dispositifs contribuant à l'aide à la décision des scolaires, demandeurs d'emploi et salariés
- Faire venir les organismes et plateaux techniques de formations
- Mettre en place un Job rotation pour remplacer les départs en formation des salariés

- Prendre en compte les structures d'insertion par l'économie
- Organiser des journées d'information pour accompagner les réponses aux appels d'offres

*L'ensemble des initiatives s'accompagne d'une démarche préalable de recensement autour des thématiques à résoudre. Ces thématiques sont placées en annexes.*

**Conviennent :**

- de mener les actions collectivement validées et de continuer la démarche sous la forme de quatre (4) groupes leaders. En dehors de ces rencontres de travail thématiques, ces groupes tiendront des réunions de pilotage en septembre 2012, janvier 2013, juin 2013 et décembre 2013,
- de désigner la CMA 41 comme « acteur pilote » de la démarche,
- de confier la gouvernance du projet et des actions qui en découlent à la CMA 41 et à la Communauté de communes du Cher à la Loire,
- d'évaluer le fonctionnement du dispositif en décembre 2013.

**Fait à Montrichard, le 11 juillet 2012**

Pour la Communauté de communes du Cher à la Loire,  
Le Président Jean-François MARINIER

Pour la Chambre de Métiers et de l'Artisanat,  
Le Président Pierre MAINO

Pour Les artisans « leaders »,  
Alain THIBAUT

Pour la Maison de l'Emploi,  
P/O Le Président Louis BUTTEAU  
JOUANNEAU

Pour la Chambre d'Agriculture,  
Le Chef de Pôle Emmanuel RETIF

Pour Pôle Emploi,  
Le Directeur Territorial Hervé

Pour la Mission Locale,  
P/O La Présidente Corinne GARCIA-CALLOUX  
BORDIER

Pour la DIRECCTE,  
Le Directeur de l'Unité Territoriale Jean-Claude



**ANNEXES**

**Annexe1 : Attentes des partenaires**

**1. La Communauté de communes du Cher à la Loire :**



- Pouvoir répondre aux besoins en formation et en recrutement des entreprises surtout sur les métiers en tension, les métiers « boudés », ou les métiers peu attractifs à cause de leur image
- Favoriser le développement et l'attractivité du territoire

## **2. La CMA de Loir-et-Cher :**

- Avoir une connaissance des RH au sein des entreprises artisanales, les entreprises sont peu habituées à être interrogées sur leurs évolutions, projets, organisations
- Connaître les besoins en recrutement, en formation, en compétences, etc.
- Pouvoir accompagner les mutations dans les entreprises
- Faire monter les salariés en compétence
- Inciter et éveiller la vigilance des artisans sur les questions RH
- Accompagner les mutations au niveau des métiers

## **3. Les Artisans leaders:**

- Créer et favoriser ce qui n'existe pas plutôt qu'encourager ce qui est déjà multiplié.
- Développer l'accès aux avantages sociaux pour les salariés des entreprises artisanales pour augmenter leur pouvoir d'achat sur le territoire.
- Comprendre davantage les critères d'attribution des marchés par les communes et la Communauté de communes
- Créer une structure de formation des artisans sur les plans administratif et financier.
- Expliquer mieux l'apprentissage aux jeunes et aux parents pour que l'apprentissage devienne un vrai choix professionnel pour le jeune et un vrai partenariat entre l'école, l'artisan et les parents, en amont, et entre le CFA, l'artisan et les parents, en aval.

## **4. La Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher:**

- Savoir ce dont les entreprises agricoles ont besoin en matière de RH
- Avoir un maximum de données qualitatives sur les RH
- Faire prendre conscience au chef d'entreprise agricole du volet RH dans sa gestion
- Explorer la piste de l'emploi transectoriel

## **5. La Maison de l'Emploi du Blaisois :**

- Avoir une connaissance approfondie des Ressources Humaines dans l'entreprise et sur le territoire (âge, compétences, formations etc.)
- Contribuer au développement du territoire et répondre aux besoins en RH des métiers

## **6. Pôle emploi**

- Accueillir, informer, orienter et accompagner toutes personnes, à la recherche ou non d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel

- Prescrire toutes actions utiles à toutes personnes qui désirent développer ses compétences professionnelles et améliorer son employabilité
- Favoriser les reclassements et promotions professionnelles
- Faciliter les mobilités géographiques et professionnelles et participer aux parcours d'insertion sociale et professionnelle

#### **7. La Mission Locale de Blois**

- Favoriser l'accès des jeunes au monde professionnel
- Accueillir, informer, orienter et accompagner les jeunes dans l'insertion professionnelle en s'appuyant sur des points de proximité et des réseaux de partenaires

#### **8. Le Conseil Général de Loir-et-Cher:**

- Mieux anticiper les besoins de personnel des entreprises et mettre en relation les besoins et les ressources humaines existantes sur le territoire
- Rapprocher l'offre et la demande de travail
- Apporter une réponse précise aux besoins en formation des salariés dans les entreprises
- Mettre en œuvre les dispositifs nécessaires aux entreprises et faciliter leur utilisation
- Identifier les emplois ouverts aux bénéficiaires du RSA dans le cadre d'une politique d'insertion active

#### **10. La DIRECCTE, Unité Territoriale de Loir-et-Cher**

- Connaître les compétences existantes dans l'entreprise
- Analyser l'offre RH dans les entreprises
- Mesurer et analyser les perspectives dans les entreprises,
- Mettre en parallèle les ressources humaines disponibles sur le territoire afin de répondre aux demandes des entreprises et des salariés
- Avoir une connaissance sur la pyramide des âges dans l'entreprise
- Répondre aux questions sur la mobilité
- Rechercher les actions qu'on peut mettre en place pour faire correspondre les besoins et l'offre

#### **Annexe2 : Thèmes des recensements préalables**

- Les populations à risque (perte d'emploi pour raison de santé, métiers pénibles, compétences critiques ou obsolètes...)
- Les projets de développement dans les entreprises
- Les métiers en tension ou en déficit d'image
- Les jeunes entreprises ou celles en difficulté
- Les offres et les demandes d'emploi

- Les jeunes et les demandeurs d'emploi mobilisés
- Les artisans qui cherchent un repreneur

**Annexe 6 : Lettre d'invitation à la signature de la charte de territoire adressée aux acteurs, partenaires et institutionnels (Ici, à Monsieur le Préfet)**



Montrichard, le lundi 2 juillet 2012

**Monsieur Gilles LAGARDE**  
Préfet de Loir-et-Cher  
1 place de la République  
41 000 Blois

Objet : invitation à la signature de la charte du territoire - GPECT

Monsieur le Préfet,

Dans le cadre de l'expérimentation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territorialisée (GPECT) menée sur le périmètre de la Communauté de communes du Cher à la Loire, nous avons le plaisir de vous convier à la signature de la Charte entre la Communauté de communes, la Chambre de métiers et de l'Artisanat et l'ensemble des partenaires. Cette signature aura lieu le :

**Mercredi 11 juillet à 17h00**  
**Dans les locaux de la Communauté de communes**  
**38 rue des Bois à Montrichard**

Issue d'une démarche unique sur notre département, cette charte est le résultat des travaux de réflexions de groupes de travail mobilisés depuis novembre 2011. Ces derniers, réunissant entreprises et acteurs institutionnels du territoire, ont identifié des propositions d'actions pour la dynamique socio-économique locale, et plus particulièrement pour l'emploi et la formation.

La signature de la charte du territoire - GPECT lancera officiellement la seconde phase de cette démarche, qui consistera à concrétiser les actions proposées, grâce à la mobilisation conjointe de nos compétences.

Votre présence à nos côtés est importante et montre qu'en réunissant nos énergies, nous pouvons continuer d'avancer et de répondre aux attentes des entreprises et des institutions.

Espérant vivement vous compter parmi nous, nous vous prions, d'agréer, Monsieur le Préfet, l'expression de nos salutations distinguées.

**Pierre MAINO**, Président  
Chambre de métiers et de l'Artisanat

**Jean-François MARINIER** Président  
Communauté de Communes du Cher à la Loire

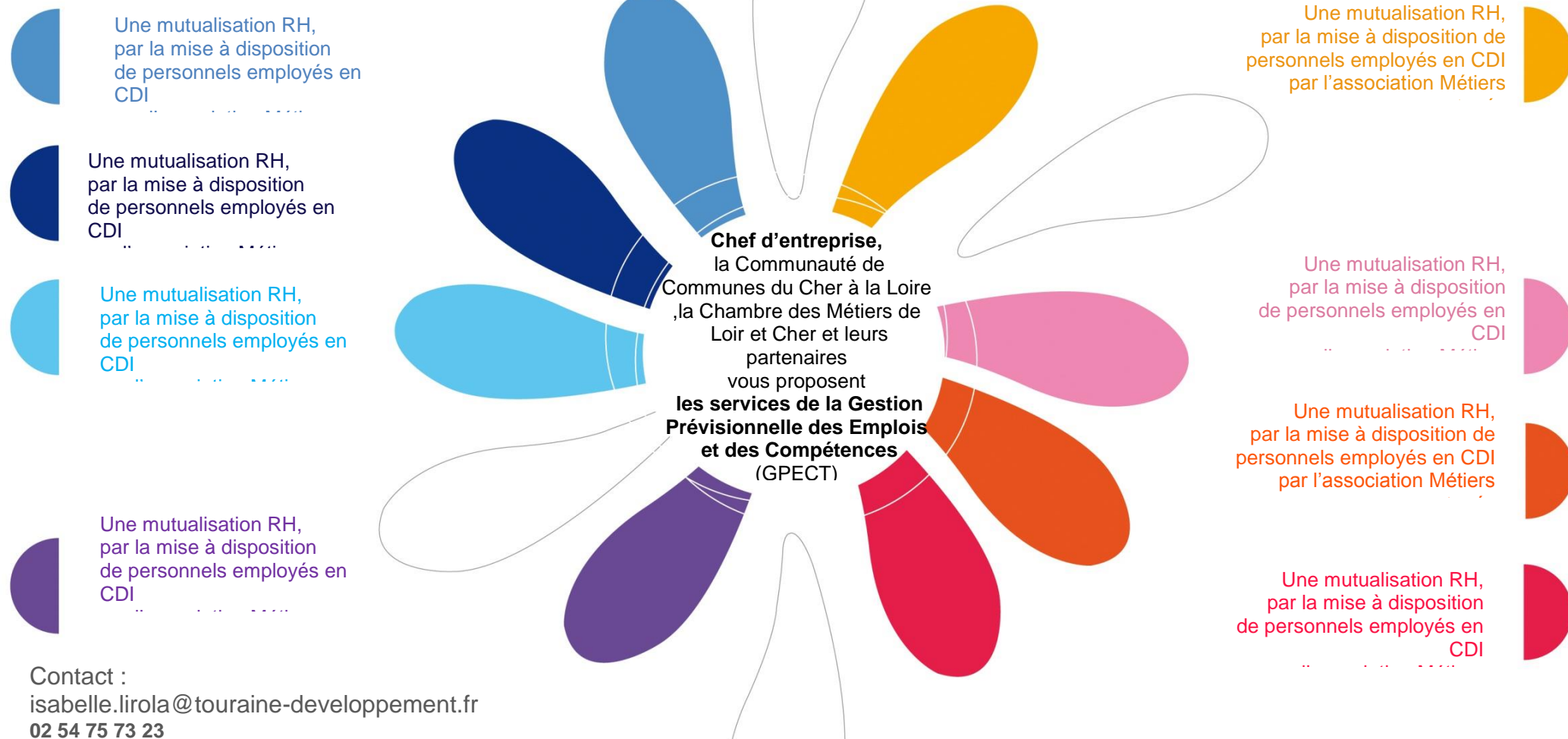
## Annexe 7 : Exemple de feuille de présence dans le 1<sup>er</sup> cas



### Feuille de présence GPECT CCCL – Réunion phase 2, Montrichard le 10/09/2012

NOMS	PRENOMS	INSTITUTION/ARTISAN LEADER	SIGNATURE

## Annexe 8 : Marguerite des actions de la GPEC-Territoriale CCCL



Contact :  
isabelle.lirola@touraine-developpement.fr  
02 54 75 73 23

## Annexe 9 : Enquête entreprise dans le second cas



Fonds social européen



### GUIDE D'ENTRETIEN DES PROFESSIONNELS

✕

#### DONNEES DE L'ENTREPRISE :

Nom de l'entreprise :

Adresse :

Téléphone du référent :

Mail :

Date création entreprise :

Nom du dirigeant :

NB salariés :

(Chiffre d'affaires) :

Activité :

Principale :

Secondaire :

Adhésion à la Charte de Qualité :

- des exploitations forestières :

— du bois énergie :

Autres certifications :

✕

#### MARCHÉS :

✕

- Types clients (particuliers , entreprises %, industries % collectivités %)
- Clients principaux :
- 

NOM	LOCALISATION

**VEILLE** : êtes-vous inscrit à la newsletter d'Arbocentre ?

#### ACHATS :

- Type de fournisseurs :

Si non, souhaitez-vous être informé des avantages d'une coopérative d'achat ?



**BOIS CONSTRUCTION :**

- Type de bois (brut, naturel, contreplaqué) utilisé :
- Type de bois produit/vendu :
- Type de construction (charpente, maison...) :
- Marché potentiel (particulier, entreprises ou collectivités) :
- Existe-t-il un projet de diversification de l'activité ?

OUI ☐ NON ☐ Si OUI, Lesquelles ?

.....  
x

**RESSOURCES HUMAINES :**

Nombre d'employés CDI

Nombre d'employés CDD :

Avez-vous recours à des saisonniers ?

OUI ☐ NON ☐ A quelle période ?

Si oui à quels postes ?

Avez-vous recours à des intérimaires ?

OUI ☐ NON ☐ A quelle période ?

Si oui à quels postes ?

Répartition des salaires

	18/25 ans		25/49 ans		50 et plus		TOTAL
	F	H	F	H	F	H	
Production/Exploitation							
Etudes							
Recherche et Développement							
Achats							
Administratif/Commerciaux							

Existe t-il dans l'entreprise des postes peu ou pas qualifiés ?

OUI ☐ NON ☐ Si oui, lesquels ?

L'entreprise a-t-elle des besoins en compétences nouvelles ?

Durant l'année 2012 : OUI ☐ NON ☐ Si oui, lesquels ?

A venir dans 1 et 3 ans : OUI ☐ NON ☐ Si oui, lesquels ?

dans 4 ans et plus : OUI ☐ NON ☐ Si oui, lesquels ?

Comment seront pourvus les besoins en compétences nouvelles ?

	Nombre en Interne	Nombre en Externe
Production/Exploitation		
Etudes		
Recherche et Développement		
Achats		
Administratif/Commerciaux		

- Détail des personnels à faire évoluer en interne ou à recruter.

Modes habituels de recrutements :

- Pôle Emploi
- Intérim
- Réseaux
- Connaissance
- Autre (à préciser) :

Pensez-vous apporter des modifications d'organisation interne à l'entreprise ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, de quelle nature ?

Transfert de l'entreprise	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
Evolution de l'outil de production	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
Adaptation aux postes de travail	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
Mise en place de Formations	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
Restructuration	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>

FORMATION

L'entreprise a-t-elle un plan de formation ?

OUI ☐ NON ☐

Quels sont les objectifs poursuivis ?

Si oui, combien de salariés partent en formation en 2012-2011-2010 ?

Nombre de salariés visés par ces formations ?

	18/25 ans	25/49 ans	50 et plus
Production/Exploitation		1	
Etudes			
Recherche et Développement			
Achats			
Administratif/Commerciaux			

Les formations proposées dans votre secteur d'activité vous semblent :

Satisfaisantes : OUI ☐ NON ☐ Pourquoi ?

Suffisantes : OUI ☐ NON ☐ Pourquoi ?

Adaptées : OUI ☐ NON ☐ Pourquoi ?

Ces formations sont proposées où ?

.....  
.....

L'entreprise a-t-elle recours aux dispositifs suivants :

👉 Apprentissage OUI ☐ NON ☐ Combien actuellement ? A venir ?

👉 Contrat de professionnalisation NON OUI ☐ NON ☐ Combien actuellement ? A venir ?

👉 VAE – DIF – CIF venir ? OUI ☐ NON ☐ Combien actuellement ? A

👉 ARDAN venir ? OUI ☐ NON ☐ Combien actuellement ? A

👉 AUTRE

.....

### PROSPECTIVES

Quelles évolutions voyez-vous de la filière ?

En quoi cela va modifier votre façon de travailler ?

Quelles compétences disparaissent :

▪ Définitivement

○  
○

▪ Progressivement

○  
○

Quels métiers sont impactés ?

○  
○

Quels sont les métiers pour lesquels vous voyez une évolution favorable ?

○

Décrivez les nouvelles compétences émergentes :

○  
○

Sur quels métiers ?

○  
○

**Autres Commentaires : RAS**

**Questions aux chauffagistes**

1. Installez-vous des équipements de chauffage bois ?
  - 1.1. Si oui lesquels et dans quelle proportion (le nombre **ou** %), -Bûche, chaudière à granulé, poêle à bois, CHEMINEE OUVERTE / INSERT ET CHAUDIERE A PART /
  - 1.2. AVEC QUEL TYPE DE COMBUSTIBLE ?
  - 1.3. Si non, projetez-vous de vous positionner sur ce marché ? Oui, pourquoi et non pourquoi ?
2. Pensez-vous que le chauffage bois va se développer dans l'avenir ?
  - 2.1. Si oui pourquoi et pour quels types ?
  - 2.2. Si non pourquoi ?
3. Pensez-vous être en mesure de conseiller vos clients sur les types de chauffages **Bois** et leurs combustibles ?
4. Quels sont les fournisseurs de combustibles que vous avez identifiés : en granulés (en pellets), en plaquettes forestières, en bois bûche, en BOIS DENSIFIÉ DE TYPE BUCHE COMPRESSEE

**Questions complémentaires pour les menuisiers :**

1. Quel est le pourcentage des menuiseries posées par votre entreprise que vous fabriquez vous-mêmes ?
2. Où SONT FABRIQUEES LES MENUISERIES BOIS ? (si appartient à une filiale ou un groupe. Exp : Menuiserie Grégoire pose dans la Région mais l'atelier de fabrique est en Dordogne)

## Annexe 10 : Études prospectives dans le second cas



### Rapport sur l'évolution de l'activité et de l'emploi dans la filière forêt bois du Loir et Cher aux horizons 2015 et 2020

Orléans, le 20 mars 2013.

<b><u>Table des matières :</u></b>	p. 2
<b><u>Introduction :</u></b>	p. 3
<b>A- <u>Etat des lieux :</u></b>	p. 3
1. <u>Périmètre de l'étude :</u>	p. 3
2. <u>Méthode pour établir l'état des lieux</u>	p. 4
3. <u>Résultats synthétiques de l'état des lieux par métier</u>	p. 5
<b>B- <u>Perspectives d'évolution aux horizons 2015 et 2020</u></b>	p. 6
1. <u>La Forêt :</u>	p. 6
<u>Gestion et plantations forestières :</u>	p. 7
<u>Bois d'œuvre :</u>	p. 8
<u>Bois d'industrie :</u>	p. 9
<u>Bois de chauffage :</u>	p.10
2. <u>Le bois énergie</u>	p. 10
3. <u>La scierie et la transformation :</u>	p. 13
4. <u>La construction bois</u>	p. 14
5. <u>Synthèse</u>	p. 16
<b><u>Conclusion</u></b>	p. 17
<b><u>Bibliographie</u></b>	p. 18

## **Introduction :**

Ce rapport sur l'évolution de l'activité et de l'emploi de la filière forêt bois dans le Loir et Cher a été demandé à Arbocentre par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir et Cher dans le cadre d'une étude départementale sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence. Cette étude regroupe de nombreux partenaires et notamment : .

Elle comprend trois parties principales :

- Une étude bibliographique et prospective sur l'état des lieux et les perspectives d'évolution de l'activité et de l'emploi de la filière forêt bois dans le Loir et Cher aux horizons 2015 et 2020 faisant l'objet de ce rapport,
- Une enquête de terrain auprès d'un échantillon représentatif des entreprises de la filière bois pour connaître leurs perspectives,
- Une synthèse de l'étude bibliographique et de l'enquête de terrain pour établir quelles sont les perspectives probables d'évolution de l'activité sur lesquelles il sera possible de bâtir une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Les hypothèses d'évolutions retenues dans ce rapport, et donc les chiffres d'emplois, ont été établies systématiquement à partir des hypothèses moyennes ou prudentes proposées dans les études ou documents de référence. En tout état de cause, ces chiffres ont été indiqués pour que le comité de pilotage puisse se positionner et établir les chiffres définitifs qu'il souhaite voir retenus.

## **A- Etat des lieux :**

### **1. Périmètre de l'étude :**

Le groupe de travail a décidé d'étudier précisément les 4 grands secteurs de la filière forêt bois susceptibles de subir de fortes évolutions dans les années à venir. Il s'agit de :

- La forêt (pépinières, sylviculture, récolte),
- La scierie et la transformation,
- La construction bois, la charpente et la menuiserie,
- Le bois énergie.

Pour chaque grand secteur, les métiers suivants ont été étudiés :

- la forêt :
  - *Technicien forestier, ingénieur forestier.*
  - *Pépiniériste forestier.*
  - *Ouvrier forestier (voir les connexions avec d'autres travaux saisonniers).*
  - *Bûcheron.*
- La scierie et la transformation
  - *Personnels de scierie*
  - *Conducteur de ligne, ouvrier de maintenance*

- La construction bois :
  - *Charpentier.*
  - *Menuisier.*
  - *Monteur charpentes ossatures bois.*
  - *Construction bois : ingénieur et technicien de bureau d'étude.*
  - *Architecte.*
- Le bois énergie :
  - *Gestionnaire de plateforme, conducteur-broyeur.*
  - *Transporteur, livreur conducteur de camions souffleurs, conducteur de tracteur avec remorque et tapis roulant.*
  - *Chauffagiste pour installations individuelles et collectives.*
  - *Bureau d'études, ingénieur thermicien.*

## 2. Méthode pour établir l'état des lieux

L'état des lieux a débuté par l'inventaire des documents existants. Nous avons principalement utilisé les éléments suivants :

- Liste des professionnels de la Chambre de Métiers et d'Artisanat de Loir et Cher,
- Annuaire professionnel d'Arbocentre,
- Enquête annuelle de branche (EAB),
- Listing de l'UNEDIC sur les communes.

Les informations fournies par chaque source ont été compilées, puis les doublons supprimés car des entreprises pouvaient apparaître plusieurs fois.

Pour chaque métier, il a fallu identifier s'il y a, ou non, un ou plusieurs codes NAF correspondant. Certains métiers n'ont pas de code NAF comme les techniciens forestiers et pépiniéristes. Il a alors fallu trouver un autre moyen d'identifier les entreprises.

D'autres métiers sont exercés par des entreprises qui peuvent avoir jusqu'à 8 codes NAF différents comme les menuisiers. Nous avons alors compilé les listes en éliminant les entreprises ne relevant pas de la filière forêt bois.

Pour chaque entreprise, il a donc fallu vérifier le code NAF, le métier de l'entreprise et si ce métier fait partie de la filière bois. Par exemple, les menuisiers ne travaillant que le PVC ont été exclus. Voir en annexe 1 le tableau récapitulatif des métiers et codes NAF étudiés.

Enfin, à partir des éléments des listes et après vérification par consultation du site internet [www.societe.com](http://www.societe.com) , nous avons établi la liste définitive des entreprises, le nombre d'emploi et le chiffre d'affaire de chaque entreprise.

Toutes les entreprises « connues » ou ayant un nombre déclaré de salariés supérieur à 5 ont été vérifiées.

Malgré le très important travail de compilation et de vérification, les listes d'entreprises en annexe ne sont donc pas exactes car toutes les informations n'ont pas été vérifiées, cette liste évolue aussi de jour en jour avec les créations et radiations d'entreprises, il y a des ajustements de personnel dans de nombreuses entreprises et c...

Cependant, pour notre étude, nous cherchons à avoir une bonne estimation du nombre d'entreprises et du nombre d'emplois salariés ou non pour chaque métier. La méthode retenue, a été validée avec la CMA et le comité de pilotage auquel elle a été présentée. Elle nous paraît représentative et donner une bonne estimation de la réalité de la filière forêt bois du Loir et Cher.

Les listes d'entreprises sont en annexe 2 du rapport.

### 3. Résultats synthétiques de l'état des lieux par métier

Les résultats synthétiques de l'état des lieux par métier sont les suivants :

Secteur ou métier	Nombre d'entreprises	Salariés	Salariés + dirigeants
<b>Forêt</b>	<b>131</b>	<b>50</b>	<b>181</b>
Techniciens et ingénieurs forestiers	7	0	7
Pépinieristes forestiers	3	36	39
Ouvriers forestiers	121	14	135
<b>1<sup>ère</sup> transformation et emballage</b>	<b>53</b>	<b>308</b>	<b>361</b>
1 <sup>ère</sup> transformation	41	167	208
Emballage	12	141	153
<b>Construction</b>	<b>537</b>	<b>1304</b>	<b>1841</b>
Charpentiers	166	587	753
Menuisiers	356	665	1021
Architectes	13	52	65
Bureaux d'étude	2	0	2
<b>Bois énergie</b>	<b>67</b>	<b>118</b>	<b>185</b>
Fournisseur producteur combustible	41	3	44
Bureau d'étude	11	11	22
Chauffagiste	15	104	119
<b>TOTAL</b>	<b>788</b>	<b>1780</b>	<b>2568</b>

### B- Perspectives d'évolution aux horizons 2015 et 2020

La demande en bois pour le bâtiment, l'industrie, l'emballage et l'énergie est amenée à augmenter dans les années à venir afin de répondre à la demande sociétale en bâtiments bien isolés, faibles consommateurs en énergie, faibles consommateurs en énergie grise, permettant de stocker du CO<sub>2</sub>, limitant l'effet de serre et utilisant des énergies renouvelables.

Les bâtiments neufs types seront des bâtiments BBC ou BEPOS à très faible consommation énergétique, avec une plus forte proportion de bois, matériau de structure isolant qui réduit ou élimine les ponts thermiques. Ces bâtiments ne nécessiteront que très peu de chauffage



qui sera assuré plus fréquemment par un chauffage « d'appoint » qui sera au bois, énergie renouvelable, ou électrique.

La future réglementation thermique 2020 n'imposera plus uniquement des consommations énergétiques maximum comme la RT 2012, elle devrait imposer une consommation énergétique maximum pour la production des matériaux. Tous les biomatériaux, matériaux bio sourcés, bois, paille, chanvre et c... qui stockent le CO2 seront fortement favorisés.

Les bâtiments anciens devront être réhabilités thermiquement. L'isolation thermique par l'extérieur prendra une part importante du marché des bâtiments non historiques ou sans cachet particulier. Le bois sera utilisé pour réaliser une partie de cette ITE en structure et en bardage.

La ressource forestière sera amenée à être plus utilisée, tant pour la construction que pour l'énergie.

## **1. La Forêt :**

Depuis la baisse de la récolte de 2001 en raison de la tempête de 2000, la filière régionale n'a jamais rattrapé son niveau de récolte de la décennie 1990. 2010 a marqué une nette inflexion qui confirme la tendance à la hausse de la demande de bois (AGREST 2012). 1 461 900 m3 ont été récoltés en 2010 en bois d'œuvre et bois d'industrie ou de feu.

Le PPRDF estime à 800 000 m3/an le volume de bois supplémentaire qui sera récolté d'ici 2020, soit 55% de plus qu'aujourd'hui.

Ce volume supplémentaire devrait être récolté grâce à une meilleure gestion de la forêt confiée à des professionnels. Si les experts et techniciens peuvent absorber un surcroît de travail, ils auront cependant à gérer des propriétés de plus petite taille, ce qui leur demandera plus de temps.

### Gestion et plantations forestières :

Nous estimons le nombre de gestionnaires forestiers augmentera en proportion de la récolte (55%, selon le PPRDF).

Nombre d'emplois de **gestionnaire forestier** du Loir et Cher :

- **en 2012 : 7 emplois,**
- **en 2015 : +25%, + 2 emplois, 9 emplois,**
- **en 2020 : + 55% : + 4 salariés, 11 emplois.**

Avec l'évolution climatique, plus de résineux seront plantés car ils correspondent mieux aux sols présents notamment en Sologne. Il y aura aussi plus de renouvellement de peuplements par des feuillus ou des résineux car les forêts de chênes pédonculés sont amenées à dépérir. Le marché porteur de la filière, la construction bois, est aujourd'hui principalement demandeur de bois résineux qui présentent de bonnes caractéristiques mécaniques et une

croissance relativement rapide. Enfin, les interprofessions nationales et le syndicat des scieurs incitent fortement à la plantation pour éviter un creux de production de bois résineux dans 30 ans. L'activité de pépinière et de plantation de résineux et de feuillus devrait donc rapidement et fortement augmenter, plus rapidement que l'augmentation de la récolte.

Le principal frein à la plantation est le prix de vente de bois. Celui-ci reste faible, il a baissé régulièrement en euro constant depuis 30 ans. Contrairement aux autres matières premières comme l'acier ou le blé, il n'a pas subi de hausse ou de rattrapage. Nous pensons que le prix du bois va augmenter, ce qui lèvera en partie ce frein auprès des propriétaires.

La hausse des prix du bois et le redémarrage des plantations peut être décalée en raison de la persistance de la crise économique.

Nombre d'emplois dans les **pépinières forestières** du Loir et Cher :

- **en 2012 : 40 emplois,**
- **en 2015 : +30%, + 12 salariés, 52 emplois,**
- **en 2020 : + 100% : + 40 salariés, 80 emplois.**

Nombre **d'ouvriers forestiers** de travaux et plantation dans le Loir et Cher :

- **en 2012 : 28 emplois,**
- **en 2015 : + 30%, + 8 emplois, 36 emplois,**
- **en 2020 : + 100% : +28 emplois, 56 emplois.**

Les enjeux sur ces secteurs sont faibles, même si, à la dimension de l'entreprise qui peut doubler ses effectifs en 8 ans, ils sont très importants.

#### Bois d'œuvre :

En abattage et débardage, les ratios suivants sont utilisés : (chiffres BTFC)

- Bûcheron manuel : 6 000 m3/an
- Débusqueur : 9 000 m3/an
- Abatteuse mécanique : 25 000 m3/an
- Porteur : 20 000 m3/an.

Le PPRDF estime à 220 000 m3, le bois d'œuvre supplémentaire susceptible d'être récolté d'ici 2020. Nous retenons cette hypothèse qui est prudente et à peu près deux fois moins élevée que les objectifs fixés par le ministère de l'agriculture qui sont de 413 000 m3 de Bois d'œuvre pour 2020.

En région Centre, il a été récolté en forêt 740 141 m3 de bois d'œuvre en 2010, dans le Loir et Cher, 154 007 m3, soit 21%.

Nous pouvons estimer la récolte supplémentaire de bois d'œuvre dans le Loir et Cher à **23 100 m3 (15%) à l'horizon 2015** et **46 200 m3 (30%) à l'horizon de 2020**.

La récolte est composée dans le département à 37% de feuillus et 63% de résineux.

Il y a aujourd'hui une vingtaine d'abatteuses en activité en région Centre qui coupent chacune 25 000 m3 de bois par an, principalement des résineux, mais aussi des taillis de bois blancs, bouleau et c... Cela représente donc 500 000 m3 par an à comparer aux 700 000 m3 de résineux récoltés et aux 721 000 m3 de bois d'industrie récoltés. Cette mécanisation est amenée à se développer, tant en résineux qu'en feuillus.

En première estimation, on peut dire que le bois d'œuvre supplémentaire récolté sera composé à 50% de feuillus et 50% de résineux car les peuplements de résineux sont aujourd'hui bien mieux gérés et récoltés que les peuplements de feuillus, ils produisent plus rapidement des bois demandés par un marché dynamique.

Pour chiffrer les conséquences en terme d'emplois, nous considérerons que les résineux sont récoltés mécaniquement et les feuillus par des bûcherons manuels. Ce n'est pas exact car une partie des résineux est récoltée manuellement et, inversement, certaines parcelles de feuillus pourraient être récoltées mécaniquement. Un important travail est actuellement fait pour la récolte mécanique des feuillus. Dans les années à venir, les feuillus de qualité secondaire pourraient être récoltés mécaniquement, au moins en partie.

En utilisant cette approximation, à l'horizon 2015, il y aurait 23 100 m3 de bois d'œuvre récoltés dont 11 550 m3 de feuillus et autant de résineux.

Pour les feuillus, il y aurait **2 bûcherons** manuels et **un conducteur** de débusqueur supplémentaires.

Pour les résineux, entre l'abattage mécanique et le portage, il y aurait **un poste** supplémentaire.

A l'horizon 2020, il y aurait 43 200 m3 de bois d'œuvre récoltés dont 23 100 m3 de feuillus et autant de résineux.

Pour les feuillus, il y aurait **4 bûcherons** manuels et **2 conducteurs** de débusqueur supplémentaires.

Pour les résineux, entre l'abattage mécanique et le portage, il y aurait **2 postes** supplémentaires.

Ces chiffres devront être affinés.

#### Bois d'industrie :

Le PPRDF estime à 580 000 m3, le BI + BE supplémentaire susceptible d'être récolté d'ici 2020 en région Centre. Les objectifs fixés par le ministère de l'agriculture sont de 1 070 000 m3 de BI + BE pour 2020. Les prévisions de consommation de bois énergie pour 2015 sont par ailleurs de 600 000 t supplémentaires, ce qui indiquerait que la récolte de BI+BE pourrait être supérieure à ce que prévoit le PPRDF. Nous retenons cette hypothèse prudente.

En région Centre, il a été récolté en forêt 721 744 m3 de bois d'industrie en 2010, dans le Loir et Cher, 239 424 m3, soit 33%.

Nous pouvons estimer la récolte supplémentaire de BI + BE dans le Loir et Cher à **95 700 m3 (+40%) à l'horizon 2015** et **191 400 m3 (+80%) à l'horizon de 2020**.

Cet écart très important entre le bois d'œuvre et le bois d'industrie est dû aux peuplements relativement jeunes de la forêt qui produit de grandes quantités de petits bois pour l'industrie et à l'importance des taillis et taillis sous futaie. Elle est de plus souvent gérée avec un objectif prioritaire lié à la chasse qui favorise la production de petits bois.

En première estimation, on peut dire que les feuillus seront coupés manuellement et que les résineux le seront mécaniquement

**En utilisant cette approximation, à l'horizon 2015, il y aurait 95 700 m3 de bois d'œuvre récoltés dont 47 850 m3 de feuillus et autant de résineux.**

Pour les feuillus, il y aurait **8 bûcherons** manuels et **5 conducteurs** de débusqueur supplémentaires.

Pour les résineux, entre l'abattage mécanique et le portage, il y aurait **4 postes** supplémentaires.

A l'horizon 2020, il y aurait 191 400 m3 de bois d'œuvre récoltés dont 95 700 m3 de feuillus et autant de résineux.

Pour les feuillus, il y aurait **16 bûcherons** manuels et **11 conducteurs** de débusqueur supplémentaires.

Pour les résineux, entre l'abattage mécanique et le portage, il y aurait **9 postes** supplémentaires.

#### Bois de chauffage :

- Le bois bûche :

Le bois de chauffage est très difficile à envisager car il est encore largement dominé par le bois bûche qui n'apparaît que très partiellement dans les statistiques : 212 070 m3 en région Centre en 2010 pour 1 535 800 m3 estimés par l'ADEME, soit à peine 14%. Le chiffre ADEME, datant de 2006, il n'est pas exclu que celui-ci ait augmenté. Une deuxième étude de l'ADEME est en cours pour actualiser les chiffres de 2006. Ses résultats devraient être diffusés en 2013.

Le bois bûche est essentiellement constitué de feuillus, houppiers de bois d'œuvre ou tiges entières de bois d'industrie. Il est récolté manuellement donc avec les mêmes ratios que précédemment.

Dans le Loir et Cher, l'AGREST de novembre 2012 indique que 36 285 m3 ont été récoltés et commercialisés. Cela représente le travail de **6 bûcherons et 4 débardeurs**.

La stratégie de l'ADEME concernant le bois bûche consiste à renouveler le parc d'appareil de chauffage afin d'en améliorer le rendement thermique et la consommation. C'est pourquoi elle soutient le label Flamme Verte et propose des crédits d'impôt pour les particuliers achetant un appareil de chauffage Flamme Verte.

L'ADEME table sur une stabilité de la consommation et une amélioration de l'efficacité du chauffage de 30%.

Les appareils étant de plus en plus performants, le rendement thermique est passé de 50 à 80%, ils exigent un combustible de meilleure qualité et notamment du bois bien sec.

Il y a aujourd'hui un fort enjeu pour que des professionnels proposent du bois bûche sec de qualité à tous les clients qui utilisent des poêles à bois. Il est par contre très difficile d'estimer le nombre de professionnels qui s'installeront sur ce créneau.

A titre indicatif, si 50% du bois bûche est commercialisé par des circuits officiels, cela représente en région Centre 768 000 m<sup>3</sup>, en Loir et Cher, 130 000 m<sup>3</sup> soient **22 bûcherons et 14 débardeurs**, dans parler de la fente, du conditionnement, de la commercialisation et de la livraison du combustible aux particuliers.

## **2. Le bois énergie**

La demande et la consommation d'énergie renouvelable est en forte augmentation en raison de la raréfaction et de l'augmentation du prix des énergies fossiles.

La production de bois énergie sous forme de plaquettes était de 55 480 m<sup>3</sup> en 2010 en région Centre selon l'AGREST 2012. En 2012, la consommation estimée était de plus de 280 000 tonnes. La répartition par département n'est pas déterminée. Si nous connaissons bien les lieux de consommations du bois, les lieux de production sont plus difficiles à définir. Par ailleurs, la proportion de plaquette forestière reste assez faible, probablement autour de 40 000 tonnes par an, l'essentiel étant constitué de coproduits de scierie.

Les bois utilisés pour le bois énergie et pour le bois d'industrie ont des caractéristiques très proches. En forêt, les méthodes, outils et opérateurs de récolte sont pour le moment les mêmes.

Aux horizons 2015 et 2020, la répartition entre le bois d'industrie et le bois énergie se fera en fonction du prix d'achat des opérateurs qui dépendra de la demande de leurs clients et du prix des énergies.

Pour définir les besoins futurs en bois énergie, nous utiliserons les chiffres des prévisions d'installation de chaufferies. Cela nous permettra de préciser les besoins en personnel pour la logistique et éventuellement de réévaluer les besoins de personnel en forêt.

Pour le bois plaquette, les prévisions d'installations de chaufferies sont connues et recensées régulièrement par Arbocentre dans le cadre de l'observatoire du bois énergie en région Centre. Fin 2012, la puissance installée en région Centre est de 208 385 kW pour une consommation nominale de 392 964 tonnes de bois par an.

Nous utiliserons les prévisions d'installation de chaufferies à fin 2014 pour estimer la consommation en 2015. En effet, la nouvelle chaufferie d'Orléans, par exemple, mise en service fin 2012 n'aura presque rien consommé en 2012 alors qu'elle devrait consommer 90 000 tonnes de bois en 2013.

Les prévisions d'installation de chaufferies supplémentaires d'ici fin 2014 sont les suivantes :

- Cogénération Tours (2013): 90 000 t

- Réseau chaleur Orléans Nord (2014): 100 000 t
- CRE 4 : Cogénérations de Descartes et Besse sur Bray (2014): 400 000 t dont plus de 200 000 t en région Centre
- Projets BCIAT autres : 15 000 t/an x 3 ans = 50 000 t
- Unité pellets Biosyl à Cosnes sur Loire (58)= 120 000 t dont 60 000 t en région Centre
- Bois Factory 36 : 100 000 t

Total supplémentaire d'ici 2015 : **600 000 t à récolter en région Centre** soient près de **900 000 m3 de bois**.

Ce tonnage pour 2015 correspond à peu près à **l'objectif du PPRDF en BI + BE+BO pour 2020**. Il sera donc difficile à réaliser pour 2015.

Entre 2015 et 2020, nous estimons qu'il devrait y avoir 200 000 t de consommation supplémentaire, soit 40 000 t par an composés de 10 projets compris entre 1000 et 3000 t et 2 projets à 10 000 t.

Ratio utilisés : (chiffres Arbocentre)

1 technicien pour 10 000 t de combustible (4 à 6 000 t avec mélanges)

1 chauffeur pour 12 000 t de combustible.

Les chaufferies qui vont s'installer sont de très grosses unités. Elles vont consommer plus de 90% du bois supplémentaire. C'est pourquoi les ratios que nous utilisons sont adaptés à ces unités et aussi élevés.

Par exemple, un chauffeur, pour alimenter une grosse chaudière pourra faire 2 rotations de 30 tonnes par jour pendant 200 jours par an, soient 12 000 tonnes.

Pour alimenter une petite chaufferie, il y aura une rupture de charge sur une plateforme de stockage pour homogénéiser le combustible, et le même chauffeur ne pourra livrer que 6 à 8.000 tonnes dans l'année.

Au niveau régional :

Nombre de gestionnaires de plateforme : 2015 : 15  
2020 : 20

Nombre de techniciens de plateforme : 2015 : 60  
2020 : 80

Nombre de transporteurs : 2015 : 50 à 60  
2020 : 65 à 80

Nombre de livreur de camions souffleur : 2015 :  
2020 : montée en compétence livreurs de fuel

Nombre de chauffagiste : 2015 :  
2020 : montée en compétence des chauffagistes

Nombre d'ingénieur de BET : 2015 :  
2020 : montée en compétence ingénieurs BET

Dans le Loir et Cher :

Nombre de gestionnaires de plateforme : 2015 : 5  
2020 : 7

Nombre de techniciens de plateforme : 2015 : 20  
2020 : 27

Nombre de transporteurs : 2015 : 15 à 20  
2020 : 20 à 25

Nombre de livreur de camions souffleur : 2015 :  
2020 : montée en compétence livreurs de fuel

Nombre de chauffagiste : 2015 :  
2020 : montée en compétence des chauffagistes

Nombre d'ingénieur de BET : 2015 :  
2020 : montée en compétence ingénieurs BET

Au total, l'ADEME estime que la mise en place de chaudières à combustible bois permet de **créer pour 3 000 t/an de bois énergie, 2 emplois durables à temps plein dans les entreprises régionales** pour l'entretien du paysage, l'exploitation forestière, la collecte et le conditionnement des matières premières, leur transport et l'exploitation des chaufferies (Mise en place d'une chaufferie bois, EDP Sciences).

800 000 t de bois correspondent alors à **270 emplois** à temps plein en région Centre.  
260 000 t de bois correspondent à **90 emplois** dans le Loir et Cher.

### **3. La scierie et la transformation :**

La transformation est un secteur fragile de la filière. 40% du bois d'œuvre récolté est scié hors région.

En 2010, la région Centre a produit 178 886 m<sup>3</sup> de sciages et merrains toutes essences confondues dont seulement 18 076m<sup>3</sup> (10%) dans le Loir et Cher. Pour les feuillus, la comparaison est plus flatteuse, 61 979 m<sup>3</sup> en région Centre dont 15 665 m<sup>3</sup> (25%) dans le Loir et Cher.

Les perspectives d'évolution de la transformation sont mitigées en région Centre. Les parcelles de résineux sont plutôt bien gérées et récoltées régulièrement. La récolte supplémentaire de résineux est limitée sur un marché dynamique. 20% de la surface forestière permet de produire 60% des sciages régionaux.

Ce n'est pas le cas des feuillus qui produisent 40% des sciages à partir de 80% de la surface forestière.

Les scieries de feuillus perdent leurs marchés traditionnels et peinent à trouver de nouveaux débouchés.

On compte une quarantaine de scieries non artisanales et 212 exploitations forestières qui représentent au total **1 200 salariés en région Centre**. Dans le Loir et Cher, on dénombre **208 salariés et patrons de scieries**.

Si les scieries de résineux sont devenues majoritairement industrielles depuis 20 ans, ce n'est pas le cas des scieries de feuillus pour qui le négoce des grumes reste la valeur ajoutée prépondérante dans l'activité, au détriment de l'activité de transformation.

Dans le Loir et Cher, il n'y a plus de scierie industrielle de résineux, une scierie principalement de peuplier, quelques belles scieries de chêne traditionnelles et quelques scieries mixtes de plus petites taille.

La scierie est un maillon essentiel pour valoriser les bois locaux et développer la filière régionale. C'est pourquoi, elles sont au cœur des préoccupations de l'interprofession et des financeurs. Il y a une forte volonté d'intégrer les feuillus dans la construction mais celle-ci se heurte au scepticisme des professionnels. Seules les entreprises peuvent s'ouvrir aux innovations et attaquer de nouveaux marchés.

Un mouvement positif s'est cependant enclenché depuis 2010 mais les gains de productivité nécessaires à l'amélioration de la compétitivité ne permettront pas de développer l'emploi malgré des volumes sciés qui devraient légèrement remonter d'ici 2015 et probablement poursuivre leur progression par la suite.

Les effectifs devraient légèrement baisser d'ici **2015 (-5%, - 10 salariés)** puis légèrement remonter en **2020 (+0%, +0 salarié)**.

Les conducteurs de ligne et ouvrier de maintenance prendront une place plus importante au fur et à mesure de la modernisation et de l'automatisation des scieries. Si aujourd'hui ils représentent 30% de l'effectif, cette proportion devrait monter à 50% en 2020.

L'effectif devrait donc passer de 62 en 2012 à **82 en 2015, et à 105 en 2020**.

#### **4. La construction bois**

La construction est le principal débouché du bois français avec 65% des utilisations de sciages et 40% des panneaux. C'est un secteur en forte croissance puisque l'utilisation du bois dans la construction a augmenté de 40% entre 2003 et 2006, contre une augmentation de 20% pour le reste de la construction. Ce dynamisme concerne aussi bien la maison à ossature bois que la charpente et, dans une moindre mesure, la menuiserie. Le secteur est



porté par les mesures réglementaires concernant l'efficacité énergétique des bâtiments (étude PIPAME).

Cette évolution se traduit par des prises de parts de marché, notamment dans les extensions, surélévations et la maison individuelle. Selon l'Observatoire national de la construction bois, 2012, la part de la construction bois dans le marché de la maison individuelle se montait en 2011 à 12,2% dans le « Grand Centre », composé des régions Auvergne, Limousin et Centre, pour un chiffre d'affaires de 155,8 M€ HT. La construction bois représentait 47% en moyenne du CA des entreprises, le reste étant de la charpente, menuiserie ou couverture.

La construction bois est passée de 5 à 12% de parts de marché entre 2006 et 2011.

Le PIPAME propose 3 hypothèses d'évolution pour l'ossature bois d'ici 2020 :

- Un scénario bas avec une augmentation de 50% de la MOB,
- Un scénario médian avec une augmentation de 100%,
- Un scénario haut avec une augmentation de 300%.

Si en 2020, nous sommes à 25% de parts de marché (doublement, hypothèse médiane), nous aurons atteint le niveau actuel de l'Allemagne. C'est un objectif qui nous paraît accessible car l'Allemagne, comme la France, n'a pas une forte culture bois. Elle se caractérise principalement par une grande efficacité dans l'utilisation des matériaux. Ce sera le principal critère de sélection, le bois étant sorti de sa « marginalité ».

**Nous retenons l'hypothèse d'un doublement de l'ossature bois d'ici 2020 (scénario médian).**

Concernant l'incorporation de bois dans la construction, l'étude du PIPAME indique les chiffres suivants pour 2011 :

- Pays scandinaves et Amérique du nord : 35%
- Allemagne : 15%
- France : 10%.

Nous retenons comme hypothèse qu'en 2020 nous serons au niveau de l'Allemagne (de 2011), tant en terme d'incorporation de bois dans la construction que de part de marché de la maison bois dans la maison individuelle.

La montée en puissance du bois est déjà bien engagée. **Nous retenons comme hypothèse une augmentation de 20% en 2015 et une augmentation de 50% en 2020.**

#### Charpentier :

Le métier de charpentier inclut la charpente traditionnelle, la charpente industrielle et l'ossature bois. Nous estimons que 30% des effectifs concernent l'ossature bois et 70% les autres métiers de charpente.

Le développement moyen des entreprises de charpente et des emplois devrait donc être d'ici 2020 de  $65\% = 30\% \times 100\% + 70\% \times 50\%$ , avec **+25% d'ici 2015 et + 65% d'ici 2020.**

L'effectif des charpentiers dans le Loir et Cher est de 753. Il devrait monter à **940 en 2015** et **1240 en 2020**.

Monteur de charpente et ossature bois :

C'est une spécialité que nous avons inclus dans les charpentiers. Elle devrait doubler d'ici 2020 (+100%). De nombreux poseurs de fermette industrielle devraient se diversifier dans ce métier. C'est une compétence qu'il sera nécessaire de transmettre au travers de la **formation continue**, mais aussi de la **formation initiale**.

Nous avons estimé que 30% des effectifs concernent l'ossature bois, soient 226 personnes sur les 754. **En 2015, leur nombre devrait être de 326, il devrait avoir doublé à 452 en 2020.**

Menuisier :

Les menuisiers réalisent les aménagements intérieurs et les menuiseries des bâtiments : portes extérieures et fenêtres, portes intérieurs, aménagements, cuisine, pièces d'eau, parquet, plinthes et c...

L'effectif des menuisiers bois suivra principalement l'évolution du taux d'incorporation du bois dans la construction donc **une augmentation de 20% en 2015 et une augmentation de 50% en 2020**. Leur nombre est estimé à 1 021 dans le département. Il devrait être de **1 220 en 2015 et 1 530 en 2020**.

Constructeur bois : technicien de production, coordonnateur de bureau, architecte :

Ces métiers devraient suivre l'évolution de l'ossature bois donc doubler d'ici 2020. Il y a **13 cabinets d'architectes** faisant régulièrement du bois, qui représentent **65 emplois**. Nous tablons principalement sur une augmentation du nombre d'architectes prescrivant du bois plutôt que sur une augmentation du nombre d'architectes, ce métier étant lié au bâtiment en général.

Par contre, la construction bois demande des études techniques beaucoup plus poussées que la construction conventionnelle. S'il n'y a que 2 BET bois dans le Loir et Cher, ce nombre devra au moins doubler d'ici 2020 sans compter sur l'acquisition de compétences bois des BET classiques.

Une étude complémentaire devrait être menée sur la rénovation thermique des bâtiments et sur **l'isolation thermique par l'extérieure** qui se développe fortement et qui constitue un enjeu sociétal essentiel. En effet, le bâtiment neuf représente 1% du parc alors que la rénovation thermique en concerne plus de 90%. Le bois a des atouts importants à faire valoir dans ce domaine.

## 5. Synthèse

Métier	Effectif estimé 2012	Effectif estimé 2015	Effectif estimé 2020
Technicien, ingénieur forestier	7	9	11
Pépinieriste forestier	40	52	80
Ouvrier forestier	28	36	56
Bûcheron et débardeurs	67	88	111
Personnel de scierie	208	198	210
<i>Dont conducteur, technicien maintenance</i>	62	82	105
<b>Charpentier</b>	<b>753</b>	<b>940</b>	<b>1240</b>
<b><i>Dont monteur charpente et ossature bois</i></b>	<b>226</b>	<b>326</b>	<b>452</b>
<b>Menuisier fabricant</b>	<b>1021</b>	<b>1220</b>	<b>1530</b>
Architecte, ingénieur, technicien BET	67	68	70
Gestionnaire opérateur de plateforme	10	35	44
Livreur	25	42	48
Chauffagiste	119	119	119
BETH, ingénieur thermicien	22	22	22
<b>TOTAL</b>	<b>2367</b>	<b>2829</b>	<b>3541</b>

## Conclusion

Il apparaît clairement à la suite de cette étude bibliographique et prospective que les enjeux les plus forts pour la filière forêt bois, tant en terme de nombre d'emplois que d'évolution de compétences d'ailleurs, le principal enjeu se situe dans le bâtiment sur les métiers de charpentier, de monteur de maison à ossature bois et de menuisier. L'attention doit clairement se porter à ce niveau.

Par ailleurs, s'il est encore difficile de faire un lien direct entre le bâtiment et la forêt, ce lien est très étroit entre l'énergie et la forêt. Si les chaudières bois énergies se montent d'ici 2014, les objectifs du PPRDF 2020 retenus dans notre étude seront dépassés et atteints en 2015. Il faudrait alors 44 bûcherons et débardeurs de plus dans le département. Il y aura probablement un manque important dès 2015. Ces métiers souvent difficiles mais essentiels à la valorisation forestière ne doivent donc pas être négligés.

Les autres métiers ne sont pas non plus à négliger, notamment ceux nécessitant une forte technicité (conducteur de machine de scierie, technicien de maintenance...) et ceux nécessitant un haut niveau de formation (ingénieur structure bois et thermicien) car si le nombre d'emplois supplémentaires et difficile à évaluer, les postes resteront difficiles à pourvoir.

Il est important de souligner que les chiffres, même moyens au niveau départemental, font souvent des gros ou très gros chiffres au niveau régional ou national. Tout dépend de la capacité de formation à ces différentes échelles territoriales.

Enfin, ces éléments sont à confirmer ou infirmer par l'enquête de terrain puis devront être validés ou non par le Comité de Pilotage. C'est en effet la vision partagée de l'évolution des

métiers par le Comité de Pilotage qui doit être le fondement de cette étude. Ils ne sont qu'un élément de la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences qui doit aussi intégrer notamment la pyramide des âges, les établissements de formation départementaux et régionaux, ainsi que de nombreux autres éléments liés aux différents métiers.

### **Bibliographie**

- Etude du PIPAME 2012 : Marché actuel des nouveaux produits issus du bois et évolutions à échéance 2020.
- AGREST Centre mai 2012
- AGREST Centre novembre 2012
- Mémento FCBA 2012
- Observatoire national de la construction bois 2012 (France Bois Forêt)
- Etude stratégique sur les potentialités de la filière bois en région Centre, septembre 2011
- Plan Pluriannuel Régional de Développement Forestier de la région Centre : PPRDF 2012-2016 : juin 2012.
- Mise en place d'une chaufferie bois, EDP Sciences ADEME
- Observatoire du bois énergie en région Centre, Arbocentre, 2012.

## Annexe 11. Exemple de feuille de présence dans le second cas



### Feuille de présence GPEC-Territoriale Filière Bois - Comité de pilotage 18/10/2012

NOM	PRENOM	INSTITUTION	SIGNATURE



Fonds social européen



## Annexe 12 : Matinée découverte de la filière dans le second cas.

### SYNTHESE DES 3 MATINEES DECOUVERTE FILIERE BOIS 2014

Groupe de travail « Information des orienteurs »

#### Organisation

- Maison de l'Emploi du Blaisois
- Centre d'Aide à la Décision de la CMA 41
- ARBOCENTRE
- CFA BTP

#### Rappel du contexte et objectif de l'action

Les enjeux du Grenelle de l'Environnement sur le développement de la filière bois-énergie et de l'éco construction bois sont encore méconnus de certains acteurs de l'orientation, de l'emploi et de l'information.

Pour permettre une meilleure appropriation de ces enjeux, il est nécessaire qu'un relais soit fait sur le territoire afin de pouvoir transmettre des informations correspondant aux réalités économiques, au marché de l'emploi local, ainsi que les formations et les différents métiers de la filière bois.

Les conseillers de l'orientation, de l'emploi et de l'information du Loir-et-Cher sont l'interface indispensable entre le monde de l'entreprise et les publics en recherche d'information, d'emploi et/ de formation professionnelle.

3 matinées de découverte et d'échanges ont été organisées sur le département du Loir-et-Cher pour les informer sur les potentialités de la filière bois et renforcer l'attractivité vers ces métiers.

#### Matinées découverte filière bois

**En octobre et novembre 2014**, 3 matinées de découverte et d'échanges sur la filière forêt-bois en Loir-et-Cher.

Au programme :

- 6 visites d'entreprises situées sur les 3 bassins d'emploi : Blois, Romorantin et Vendôme.
- Présentation des métiers, de la formation et des emplois recherchés



Une invitation lancée auprès de 33 structures du Loir-et-Cher le 5 septembre 2014 et de 6 médias de la Presse locale.

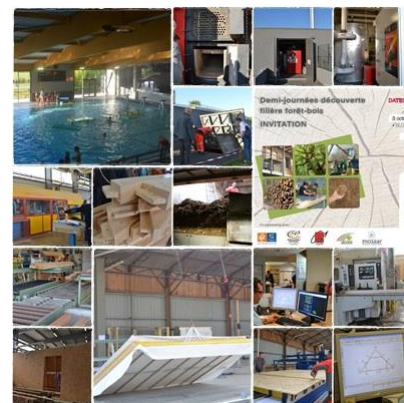
## **Sur le bassin blaisois**

### **La 1<sup>ère</sup> de ces matinées s'est déroulée le vendredi 3 octobre 2014 :**

Le Centre Aquatique Agl'eau à Blois et l'entreprise BLANVILLAIN à Mont-Près-Chambord nous ont réservé un accueil et une visite de qualité.

**Le Centre Aquatique Agl'eau** utilise une chaufferie automatique fonctionnant au bois qui assure 80 % de la consommation d'énergie nécessaire au chauffage de l'air et de l'eau. Monsieur Alain LIEBE et le prestataire DALKIA, nous ont présenté l'installation, expliqué son fonctionnement et précisé les profils recherchés pour installer et entretenir ce type de chaufferie.

**L'entreprise Blanvillain**, spécialiste de la charpente industrielle, est aussi reconnue comme un acteur important en charpente traditionnelle et sur les éléments de la construction à ossature bois. Nous avons parcouru l'ensemble de leurs installations, du bureau d'études aux différents ateliers de production avec à chaque étape des explications détaillées sur leur savoir-faire, les compétences attendues selon la fonction occupée, les outils et techniques de production utilisés.



**15 professionnels** ont participé à cette 1<sup>ère</sup> matinée :

- ⇒ 7 de Pôle Emploi
- ⇒ 1 du Conseil Général mission insertion
- ⇒ 1 Association KAIROS
- ⇒ 2 de la Mission Locale
- ⇒ 4 du BIJ 41

## **Sur le bassin Romorantinais**

### **La 2<sup>ème</sup> de ces matinées s'est déroulée le vendredi 17 octobre 2014 :**

Nous avons poursuivi notre découverte de la filière bois par la visite de la scierie de Millancay et le Centre hospitalier de Romorantin pour sa chaufferie bois.



**La Scierie de Millancay** est une scierie d'exploitation forestière certifiée PEFC et spécialisée dans les essences de bois de chêne, de pin, de douglas et de peuplier. Ses approvisionnements sont issus de la région Centre, de la Bourgogne, de l'Ile de France et de l'Auvergne. La gérante, Madame Carole HONORÉ, nous a exposé le fonctionnement de la scierie en démarrant par le parc à grumes puis en passant dans l'atelier de débitage pour finir par le parc à



débites et le séchoir. Pour l'ensemble de ces opérations, une explication nous a été donnée sur les différents métiers de la scierie, les cursus de formation et les profils recherchés.

### **Le Centre Hospitalier de Romorantin**

utilise une chaufferie centrale au Bois alimentant la totalité de l'Hôpital. Monsieur Schwob, de la société Dalkia France, nous a commenté le fonctionnement de cette chaufferie d'une puissance de 3000 KW. C'est sa société qui a réalisé l'installation et qui gère la maintenance de cet équipement. Il nous a présenté les emplois types en lien avec son activité, notamment celui de technicien d'exploitation qui réalise les interventions de conduite, de maintenance et de dépannage sur ce type d'installation thermique. De formation BAC PRO/BTS Thermique, Electrotechnique ou équivalent, ce métier est accessible par le biais d'un contrat en alternance.



**8 professionnels** ont participé à cette 2<sup>ème</sup> matinée :

- ⇒ 3 de la Maison de l'Emploi de l'arrondissement de Romorantin-Lanthenay
- ⇒ 2 de Pôle Emploi
- ⇒ 1 de la Mission Locale
- ⇒ 1 personne de l'UT 41 de la DIRECCTE Centre

### **Sur le bassin Vendômois**

► **La 3<sup>ème</sup> de ces matinées s'est déroulée le vendredi 7 novembre 2014 :**

Nous avons terminé notre circuit Loir-et-Chérien par la visite des entreprises VIVRE ECO située à Epuisay et DAHURON basée à Saint Ouen.

**VIVRE ECO**, propose ses services de maîtrise d'œuvre en construction écologique et économie d'énergie, principalement sur des Maisons Ossature Bois.

Monsieur Samuel BRETON nous a retracé l'historique de son entreprise, de sa création en 2005 à son évolution avec, entre autre l'aménagement d'un nouveau bâtiment. A ce jour, 13 salariés y travaillent : des charpentiers-couvreurs-zingueurs, des menuisiers, des plaquistes et un ingénieur environnement. La société est une SARL à capital variable au sein de laquelle les salariés peuvent investir. VIVRE ECO est adhérent d'une coopérative d'achats de matériaux et a participé à la création d'une coopérative artisanale de Bâisseurs (16 entreprises pour 120 salariés) pour réaliser des projets clés en mains avec des contrats de construction de maisons individuelles et toutes les garanties associées.



L'entreprise **DAHURON** regroupe 28 salariés spécialisés et qualifiés dans les domaines de la plomberie, du chauffage, des énergies renouvelables, de l'électricité, du sanitaire et aussi dans les domaines du froid et de la climatisation. Artisan depuis 1968, c'est en 2005 que l'entreprise étend son activité aux secteurs des énergies renouvelables, pompe à chaleur, solaire, géothermie, ....

A travers son showroom de 1000 m<sup>2</sup>, Monsieur Dominique DAHURON nous a présenté une partie de son activité : installation et maintenance de chauffages à bois (cheminées avec insert, poêles à bois, à pellets). Il nous a également expliqué les différents profils de ses salariés, sa volonté de les former très régulièrement aux nouvelles normes et technologies pour répondre aux besoins de la clientèle et apporter un service de qualité.

**8 professionnels** ont participé à cette 3<sup>ème</sup> et dernière matinée :

- ⇒ 1 de Pôle Emploi
- ⇒ 1 du CIO
- ⇒ 1 de la Mission Locale
- ⇒ 2 personnes de la Régie de Quartier
- ⇒ 1 personne de l'AVADE
- ⇒ 1 personne de la Maison de l'Emploi de Montoire



Au total, **6 visites d'entreprises** très instructives qui ont permis à **31 professionnels** de l'information, de l'orientation et de l'emploi d'aborder toutes les questions pour mieux connaître leurs activités, les métiers et les formations qui en découlent.

Nous avons été accueillis par des chefs d'entreprise passionnés et passionnants qui ont su nous exposer avec intérêt et engouement pour leurs métiers. Ils ont ainsi contribué à ce que les différents professionnels qui ont participé à ces matinées de découverte soient en capacité de valoriser les compétences professionnelles attendues dans les métiers présentés et à les convaincre des potentialités d'emplois pour renforcer l'attractivité et augmenter les orientations vers leurs domaines d'activités.

A l'issue des visites en entreprise, une présentation en salle a été faite sur :

- la filière forêt-bois en région Centre, les différents métiers et les formations de la filière et les besoins professionnels pour le département du Loir-et-Cher à horizon 2020,
- les métiers de la filière bois au CFA BTP de Blois et son futur Centre de Formation pour Apprenants.

Maison de l'Emploi du Blaisois  
Chambre de Métiers et de l'Artisanat  
Arbocentre  
CFA BTP 41

## Liste des tableaux

Tableau 1: Les caractéristiques de la prospective, adaptée de Hatem et Prél (1995), Source, Scouarnec (2008, p. 173) .....	53
Tableau 2: Recensement et analyse des types de scénarii, Source, Julien et <i>al.</i> (1975, p. 255).....	55
Tableau 3: Méthode de recours aux dires d'experts.....	58
Tableau 4: Etapes de mise en œuvre d'une GPEC.....	62
Tableau 5: Evolution des modèles de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines, Dietrich et Pigeyre, (2011, p 63) .....	64
Tableau 6: Typologie des parties prenantes, adaptée de El Abboubi et Cornet (2010, p. 227).....	87
Tableau 7: Emergence et objectifs de la GPEC-Territoriale .....	92
Tableau 8: Approche synoptique de la GPEC d'entreprise et de la GPEC élargie au territoire .....	94
Tableau 9: Les éléments caractéristiques de la GPEC-Territoriale et leurs analyses .....	113
Tableau 10: Apports de Mead (1963) à l'interactionnisme et aux sciences de gestion, (Husser, 2006, p. 8).....	131
Tableau 11 : Les paradigmes de recherche, (Giordano, 2010, p. 25).....	182
Tableau 12: Avantages et limites des modes d'administration des questionnaires (Ibert et <i>al.</i> , 2006) .....	206
Tableau 13: Analyse manuelle des entretiens de la recherche .....	222
Tableau 14: Nombre d'entreprises et d'établissements de la CCCL par grand secteur d'activité et par tranche de salariés (cf. données CCI, Décembre, 2012).....	249
Tableau 15: Tonnages stockés sur la plateforme et clients approvisionnés .....	261
Tableau 16: Synthèse du cadre méthodologique et empirique de la recherche .....	275
Tableau 17: Attentes des différents acteurs de la GPEC-Territoriale.....	287
Tableau 18: Répartition des entreprises interrogées selon le secteur d'activité.....	313
Tableau 19: Freins à l'embauche selon les entreprises .....	319
Tableau 20: Le conjoint du dirigeant dans l'entreprise.....	320
Tableau 21: Le niveau de formation du conjoint.....	320
Tableau 22: Le statut du conjoint dans l'entreprise .....	321
Tableau 23: Existence d'un bras droit au dirigeant de l'entreprise .....	321
Tableau 24: Secteur d'activité avec personnel.....	321
Tableau 25: Nombre de salariés et d'apprentis par activité .....	322
Tableau 26: Evolution sur les trois dernières années de l'effectif des salariés par secteur d'activité ..	322
Tableau 27: Variation de l'effectif des salariés sur trois ans .....	322
Tableau 28: Maintien du personnel dans l'entreprise .....	323
Tableau 29: Répartition hommes/Femmes par activité .....	323
Tableau 30: Répartition des salariés par type de contrat .....	323
Tableau 31: Répartition des salariés type de diplôme .....	324
Tableau 32: Répartition des salariés par tranche d'âge.....	324
Tableau 33: Répartition des salariés par poste de travail .....	325
Tableau 34: Répartition des salariés par ancienneté dans l'entreprise.....	325
Tableau 35: Total des salariés à habiter à plus de 20 Km de leur travail .....	326
Tableau 36 : Fidéliser le personnel dans les entreprises.....	326
Tableau 37: Difficultés pour conserver les compétences dans l'entreprise .....	326

Tableau 38: Difficultés des entreprises pour faire évoluer les compétences des salariés.....	326
Tableau 39: Le projet de formation au sein des entreprises .....	327
Tableau 40: Domaines de formation intéressés par les entreprises .....	327
Tableau 41: Projet d'embauche des entreprises .....	328
Tableau 42: Moment de réalisation de l'embauche .....	328
Tableau 43: Raisons de la future embauche .....	328
Tableau 44: Niveau du diplôme recherché lors de l'embauche .....	329
Tableau 45: Démarches de recrutement .....	329
Tableau 46: identification des difficultés de recrutement .....	330
Tableau 47: Attractivité du territoire .....	330
Tableau 48: Attractivité des secteurs d'activités.....	330
Tableau 49: Répartition des chefs d'entreprise selon l'âge .....	331
Tableau 50: Répartition des chefs d'entreprise selon le diplôme.....	331
Tableau 51: Souhait de formation du chef d'entreprise dans les trois années à venir.....	331
Tableau 52: Domaines de formations envisagés par les chefs d'entreprise .....	332
Tableau 53: Répartition des chefs d'entreprise selon le genre.....	332
Tableau 54: Activités principales et secondaires par secteur d'activité.....	333
Tableau 55: Evolution du chiffre d'affaires sur les trois dernières années .....	333
Tableau 56: Evolution des résultats des entreprises sur les trois dernières années .....	334
Tableau 57: Approvisionnement des entreprises.....	334
Tableau 58: Evolution envisagée des activités .....	334
Tableau 59: Les entreprises qui envisagent de déménager.....	335
Tableau 60: Projet de déménagement des entreprises .....	335
Tableau 61: Différentes essences utilisées par les entreprises .....	356
Tableau 62: Classification des recours RH .....	367
Tableau 63: Grille d'analyse manuelle .....	367
Tableau 64: Analyse des exploitants forestiers .....	368
Tableau 65: Analyse des pépiniéristes .....	369
Tableau 66: Analyse de la Scierie .....	370
Tableau 67: Analyse de l'emballage .....	371
Tableau 68: Analyse de la fabrication de bardage.....	372
Tableau 69: Analyse de la fabrication de merrains .....	373
Tableau 70: Analyse du négoce de bois .....	373
Tableau 71: Analyse de la fabrication de mobiliers .....	374
Tableau 72: Analyse de la menuiserie.....	375
Tableau 73: Analyse de la charpente.....	376
Tableau 74: Analyse de la construction bois.....	376
Tableau 75: Analyse du bois énergie (vendeur et producteur) .....	377
Tableau 76: Analyse des chauffagistes.....	377
Tableau 77: Analyse thématique: Favoriser le développement des entreprises .....	394
Tableau 78: Analyse thématique: cellule de soutien économique et de reconversion .....	396
Tableau 79: Analyse thématique: Bourse de l'emploi et des stages, tourisme d'entreprise, forum territorial.....	398
Tableau 80: Actions issues de la GPEC-Territoriale de la CCCL.....	405
Tableau 81: Répartition des rôles entre les acteurs. ....	410

Tableau 82: Résultats des actions de groupe de travail .....	425
Tableau 83: Actions issues de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois sur les trois volets .....	428
Tableau 84: Positionnement des pilotes sur le 1 <sup>er</sup> axe .....	430
Tableau 85: Positionnement des pilotes sur le 2 <sup>ème</sup> axe .....	430
Tableau 86: Positionnement des pilotes sur l'axe 3 .....	431
Tableau 87: Design de la recherche et cadre théorique .....	487
Tableau 88: Caractéristiques de la GPEC-Territoriale en tant que situation de gestion et activité collaborative .....	499

## Liste des figures

Figure 1: Question de recherche (QR) et sous-questions de recherche (SQR) de la thèse.....	30
Figure 2: Architecture de la thèse.....	35
Figure 3: Plan de la thèse et 1 <sup>ère</sup> partie .....	37
Figure 4: Plan de la thèse et chapitre 1 .....	41
Figure 5: Modèle contingentiel de la GRH, Source Peretti (2009, p. 3) .....	46
Figure 6: Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991), Source Baruel Bencherqui et <i>al.</i> (2010, p. 4).....	61
Figure 7: Les étapes d'une GPEC, Source Bernier et Grésillon, (2014, p. 19).....	63
Figure 8: Positionnement de l'emploi au regard du métier et du poste en fonction des compétences attendues, Source Bernier et Grésillon, (2014, p. 73).....	71
Figure 9: Plan de la thèse et chapitre 2.....	103
Figure 10: Processus d'acquisition d'un rôle (Dufort, 1992, p. 63) .....	129
Figure 11: Schéma actantiel, adapté de Maes (2010, p. 180).....	139
Figure 12: Modélisation des contextes de déclenchement de la GPEC-Territoriale, Source Guide d'action de GPEC-Territoriale, (2010, p. 21) .....	150
Figure 13: Les modes de traduction. Source Latour (2005, p. 292) .....	154
Figure 14: Orientations et choix théoriques de la recherche .....	168
Figure 15: Plan de la thèse et 2 <sup>ème</sup> partie .....	171
Figure 16: Plan de la thèse et chapitre 3.....	175
Figure 17: Plan de la thèse et chapitre 4.....	225
Figure 18: Les axes d'actions du programme MOSAAR .....	242
Figure 19: Cartographie du territoire de la CCCL et ses voies d'accès .....	246
Figure 20: Société DAHER SOCATA .....	247
Figure 21: Taux de boisement en % selon la superficie du département, Source, CSTB, Rapport d'étude N° ESE/ENR N° 07.03 RS, 2011.....	257
Figure 22: Disponibilité forestière, Source, Etude IFN/SOLAGRO/FCBA, 2009 .....	258
Figure 23: Taux de boisement moyen en % par régions naturelles, Source: Données CC. Beauce Val de Loire, 2012.....	259
Figure 24: Plan de la thèse et 3 <sup>ème</sup> partie .....	277
Figure 25: Plan de la thèse et chapitre 5.....	281

Figure 26: Problématisation de la démarche de GPEC-Territoriale de la CCCL, adaptée de Callon (1986, p. 184) .....	292
Figure 27: Problématisation de la démarche de GPEC-Territoriale de la filière Bois, adaptée de Callon (1986, p. 184) .....	302
Figure 28: Plan de la thèse et chapitre 6.....	307
Figure 29: Répartition des salariés selon le type de contrat de travail .....	315
Figure 30: Répartition des salariés selon l'âge .....	315
Figure 31: Répartition des salariés selon le diplôme .....	315
Figure 32: Répartition des salariés selon le poste occupé dans l'entreprise .....	316
Figure 33: Domaines de Formations envisagés par les entreprises .....	317
Figure 34: Répartition du profil recherché par les entreprises .....	318
Figure 35: Motifs des futures embauches.....	318
Figure 36: Profils des candidats recherchés par les entreprises.....	319
Figure 37: Répartition selon l'âge des répondants à l'enquête .....	338
Figure 38: Répartition par diplômes des répondants .....	339
Figure 39: Connaissance des moyens de financements pour suivre une formation .....	340
Figure 40: Taux de boisement moyen et localisations principales des entreprises enquêtées.....	348
Figure 41: Profil des entreprises selon l'effectif des salariés.....	349
Figure 42: Répartition du personnel selon les types de contrats .....	349
Figure 43: Répartition des entreprises selon l'activité principale .....	351
Figure 44: Répartition des entreprises selon l'arrondissement .....	352
Figure 45: Répartition des entreprises selon la branche d'activité.....	353
Figure 46: Typologie des clients des entreprises.....	354
Figure 47: Répartition des clients selon leur domicile .....	354
Figure 48: Lieux de situation des principaux fournisseurs.....	355
Figure 49: Taux d'adhésion des entreprises.....	355
Figure 50: Taux d'entreprises souhaitant des informations sur la coopérative d'achats .....	355
Figure 51 : Répartition de l'utilisation des rebus par les entreprises.....	357
Figure 52: Pourcentage d'entreprises à utiliser du bois labellisé .....	358
Figure 53: Répartition des salariés hommes en fonction de l'âge et de l'activité.....	359
Figure 54: Répartition des salariés femmes en fonction de l'âge et de l'activité.....	359
Figure 55: Pourcentage des entreprises ayant ou non des postes peu ou pas qualifiés .....	360
Figure 56: pourcentage des entreprises qui ont identifié des besoins en compétences nouvelles .....	361
Figure 57: Pourcentage des entreprises qui pensent avoir des besoins en compétences nouvelles à 3 ans .....	361
Figure 58: Pourcentage des entreprises qui pensent avoir des besoins en compétences nouvelles à 4 ans et plus .....	361
Figure 59: Mode habituels de recrutement .....	362
Figure 60: Nombre de recrutement par poste .....	363
Figure 61: Taux d'entreprises qui pensent faire des modifications .....	364
Figure 62: Nature des modifications .....	364
Figure 63: Taux d'entreprises ayant ou non un plan de formation .....	365
Figure 64: répartition des salariés en formation en fonction de l'âge et de l'activité.....	365
Figure 65: Avis des entreprises sur les formations suivies.....	366
Figure 66: Différents sites de formations pour les entreprises .....	366

Figure 67: Plan de la thèse et chapitre 7 .....	385
Figure 68: Des problèmes vers les enjeux de la filière Bois .....	419
Figure 69: Plan de la thèse et chapitre 8.....	447
Figure 70: Schème de représentation et de choix des entreprises de la GPEC-Territoriale .....	463
Figure 71: Plan de la thèse et chapitre 9.....	467
Figure 72: Phases de la construction de la GPEC-Territoriale, Cas N°1 .....	472
Figure 73: Phases de la construction de la GPEC-Territoriale, Cas N°2 .....	478
Figure 74: Phases de la construction d'une GPEC-Territoriale .....	482
Figure 75: Plan de la thèse et partie 4.....	489
Figure 76: Plan de la thèse et chapitre 10.....	493
Figure 77: La visibilité de la GPEC-Territoriale à travers les phases .....	504
Figure 78: Exemple d'évolution en phases dans la filière Bois .....	504
Figure 79: Phase d'une action collective .....	506
Figure 80: Catégories prédéfinies par le chef d'entreprise et ses variables d'ajustement .....	507
Figure 81: Plan de la thèse et chapitre 11 .....	525
Figure 82: Les organes de veille, de centralisation et de traitement des informations collectées .....	531
Figure 83: La démarche de GPEC-Territoriale en cinq branches .....	545
Figure 84: Exemple d'organigramme à temps initial.....	550
Figure 85: Exemple d'organigramme au temps t+3.....	551
Figure 86: Grille de positionnement du salarié dans l'entreprise.....	553



# Table des matières

REMERCIEMENTS.....	3
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	3
SOMMAIRE .....	XIII
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>XIII</b>
I. Préambule .....	17
I. 1. Optimisme et opportunité du chercheur .....	17
I.1.1. Les motivations de ce travail doctoral.....	17
I.1.2. Genèse de notre contrat de recherche .....	18
I.2. Optimisme et opportunité pour les acteurs impliqués dans la démarche de GPEC- Territoriale.....	20
II. Objet et champ de notre étude.....	23
III. Démarche générale et plan de la thèse.....	27
III.1. Démarche générale de la thèse.....	27
III. 2. Plan de la thèse.....	30
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA PROGRESSION DE LA GPEC ANALYSÉE À TRAVERS LA     LITTÉRATURE .....</b>	<b>41</b>
Section 1. La GPEC analysée au regard de la GRH.....	44
I. La GPEC, un outil de la GRH.....	44
I. 1. La GPEC, un outil face aux défis de la GRH.....	44
I.2. La GPEC, un outil en cohérence avec l’anticipation dans la GRH.....	47
II. Des concepts orientés vers le futur : Prévision, anticipation, prospective, vision.....	48
II.1. Des réflexions sur le futur .....	48
II.1.1. Prédire : .....	48
II.1.2. La vision : .....	49
II.1.3. Anticipation : .....	49
II.2. Quid de la prospective ? .....	51
II.2.1. Présentation générale de la prospective.....	51



II.2.2. La méthode de scénario .....	54
II.2.3. La méthode de dires d'expert .....	56
Synthèse de la section 1 .....	59
Section 2. La GPEC hier, aujourd'hui et demain.....	60
I. La GPEC : Analyses et évolutions.....	60
II. Les concepts mobilisés dans la GPEC .....	67
II. 1. L'emploi dans la GPEC .....	68
II. 2. La compétence dans la GPEC.....	71
Synthèse de la section 2 .....	76
Section 3. Élargissement de la GPEC de l'échelle de l'organisation à celle du territoire .....	77
I. Aperçu contextuel .....	77
II. Analyse de l'élargissement d'échelle .....	81
II. 1. Lecture à travers la théorie de la contingence .....	81
II.1.1. Les contingences externes.....	82
II.1.2. Les contingences internes .....	85
II.2. Lecture à travers la théorie des parties prenantes .....	86
II.3. Lecture à travers la théorie de l'acteur-réseau (ANT).....	89
III. Des concepts proches pour des finalités distinctes : le défi de la clarté des mots .....	90
IV. Le territoire en question dans la GPEC-Territoriale et la GTEC.....	95
Synthèse de la section 3 .....	99
Synthèse du chapitre 1 .....	100
<b>CHAPITRE 2 : LA GPEC-TERRITORIALE COMME LA CONSTRUCTION D'UN OBJET SOCIOTECHNIQUE.....</b>	<b>103</b>
Section 1. La GPEC-Territoriale en tant que situation de gestion .....	107
I. Éléments caractéristiques de la GPEC-Territoriale.....	107
I.1. Des participants à la construction de la GPEC-Territoriale.....	107
I.2. ...Réunis dans un espace.....	108
I.3. ...Dans le respect d'un temps donné... ..	109
I.4. ...Dans le but d'obtenir un résultat.....	110
I.5. ...Soumis à un jugement extérieur.....	111
II. Comprendre ce qu'est une situation de gestion .....	114
I.1. Un concept pluridisciplinaire.....	114
I.2. Girin et la notion de situation de gestion.....	115
I.2.1. Participant .....	115

I.2.2. L'espace .....	116
I.2.3. Le temps .....	116
I.2.4. Le résultat .....	116
I.2.5. Le jugement .....	116
III. La GPEC-Territoriale, une situation de gestion à dimension territoriale .....	116
Synthèse de la section 1 .....	119
Section 2. Ce que peut apporter l'interactionnisme à la construction de cet objet sociotechnique .....	121
I. L'interactionnisme comme approche pour comprendre les activités collaboratives en situation de gestion .....	121
I.1. Caractéristiques de l'activité collaborative .....	121
I.1.1. Une activité se déroulant dans un cadre... ..	122
I.1.2. ...Impliquant un processus de socialisation des acteurs dans un ordre social... ..	122
I.1.3. ...Et dans une situation donnée .....	123
I.2. Du recours à l'interactionnisme .....	123
I.2.1. Du cadre dans l'interactionnisme .....	124
I.2.2. Un ordre social recréé en permanence jusqu'à quasi-stabilisation .....	125
I.2.3. Qu'est-ce donc que la situation dont la définition est essentielle dans l'interactionnisme ? .....	125
I. 3. Des apports de Goffman et de Mead à l'interactionnisme .....	126
I.3.1. Apports de Goffman .....	126
I.3.2. Apports de Mead à l'interactionnisme .....	130
II. L'interactionnisme comme grille de lecture pour comprendre la construction d'une GPEC-Territoriale .....	131
II.1. Une grille pour rester cohérent avec l'ancrage dans le terrain d'étude .....	132
II.2. Une grille en cohérence avec l'objet de la construction d'une GPEC-Territoriale .....	133
Synthèse de la section 2 .....	135
Section 3. Le recours à la théorie de la traduction dans l'analyse de la construction de la GPEC-Territoriale .....	137
I. Quelques concepts mobilisés dans la théorie la traduction .....	138
I. 1. Actants .....	139
I.2. Réseau .....	141
I.3. Inscription et traduction .....	143
II. La construction de la GPEC-Territoriale à la lecture du concept de traduction .....	148
II.1. De la genèse de l'idée .....	148

II.1.1. Une idée qui peut naître « à chaud » .....	148
II.1.2. Une idée qui peut naître « à froid » .....	149
II.2. Du développement de l'idée ou de l'énoncé au fait .....	150
II.2.1. Je veux ce que vous voulez.....	151
II.2.2. Ce que je veux, pourquoi ne le voulez-vous pas ?.....	151
II.2.3. Si vous faisiez ne serait-ce qu'un petit détour ? .....	152
II.2.4. Redistribuer les intérêts et les buts.....	152
II.2.5. Se rendre indispensable .....	153
Synthèse de la section 3 .....	155
Section 4. Le paradoxe d'Olson et la théorie du choix rationnel comme grille de compréhension de la mobilisation des acteurs engagés dans la construction de la GPEC-Territoriale .....	156
I. La théorie de la mobilisation collective avec l'approche Olsonienne .....	156
II. Comment la théorie du choix rationnel éclaire-t-elle la compréhension de la mobilisation des acteurs dans la GPEC-Territoriale ? .....	159
II.1. La Théorie du Choix Rationnel (TCR) .....	159
II.1.1. La théorie du choix rationnel stricto sensu .....	162
II.1.2. La théorie de la rationalité limitée .....	163
Synthèse de la section 4 .....	165
Synthèse du chapitre 2 .....	166
Synthèse de la première partie .....	167
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE....</b>	<b>171</b>
<b>CHAPITRE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>175</b>
Section 1. Une recherche exploratoire dans un paradigme constructiviste .....	178
I. Quelques différents paradigmes épistémologiques .....	179
II. Les articles servant de base pour la réflexion sur le choix de notre posture épistémologique .....	183
III. La posture adoptée pour notre recherche .....	184
Synthèse de la section 1 .....	187
Section 2. Une démarche de participant-observateur .....	188
I. L'observation dans une recherche .....	188
II. De la qualification de notre observation .....	190
Synthèse de la section 2 .....	194
Section 3. Une posture de chercheur intervenant.....	195
I. La recherche-action et ses variantes .....	195
I.1. La recherche-action .....	195

I.2. Les variantes de la recherche-action.....	197
I.3. La recherche-intervention.....	198
II. De la pertinence de recourir à une recherche-intervention dans notre thèse.....	199
Synthèse de la section 3.....	201
Section 4. Une recherche empruntant à la fois des données quantitatives et qualitatives .....	202
I. Méthodes quantitatives.....	202
II. Méthodes qualitatives.....	206
III. Des méthodes d'analyse plutôt complémentaires voire mixtes.....	209
III.1. Des recherches par méthodes mixtes ? .....	209
III.2. La méthode utilisée dans notre recherche.....	211
Synthèse de la section 4.....	212
Section 5. Une collecte de données par triangulation .....	213
I. L'entretien .....	213
II. L'étude documentaire (ou l'analyse documentaire) .....	216
III. Le questionnaire.....	217
Synthèse de la section 5.....	218
Section 6. Un traitement des données par analyse de contenu et par le recours à un logiciel statistique.....	219
Synthèse de la section 6.....	223
Synthèse du chapitre 3.....	224
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS MULTI-SITES.....</b>	<b>225</b>
Section 1. La méthode de l'étude de cas et son utilisation dans notre thèse .....	229
I. La méthode de l'étude de cas .....	229
I.1. Le cas journalistique .....	230
I.2. Le cas pédagogique .....	230
I.3. Le cas clinique.....	231
I.4. Le cas de recherche .....	231
II. L'étude de cas comme méthode adoptée dans notre recherche .....	231
II.1. Par rapport à la problématique de recherche.....	231
II.2. Sur le choix de l'échantillon.....	232
II.3. Quant à l'appropriation de la méthode de l'étude de cas pour notre recherche.....	234
Synthèse de la section 1.....	237
Section 2. Un ancrage des démarches de GPEC-Territoriale dans les plans d'actions MOSAAR	238
I. MOSAAR : un programme pour répondre aux besoins des artisans.....	238

II. Les actions du programme MOSAAR.....	239
Synthèse de la section 2 .....	243
Section 3. 1 <sup>er</sup> cas : La GPEC-Territoriale dans la Communauté de communes du Cher à la Loire .....	244
I. La Communauté de communes du Cher à la Loire, territoire pilote de la GPEC-Territoriale .....	244
I.1. Présentation géographique .....	244
I.2. Zones d'activités .....	245
I.3. Les employeurs de la CCCL .....	247
II. Genèse de l'action de GPEC-Territoriale dans le territoire de la CCCL : Une action en cohérence avec les missions de la CMA 41 .....	250
Synthèse de la section 3 .....	254
Section 4. 2 <sup>ème</sup> cas : La GPEC-Territoriale dans la filière Bois .....	256
I. La filière Bois : analyse d'ensemble et contexte actuel.....	256
I.1. La filière Bois en France .....	256
I.2. La filière Bois en Région Centre.....	257
I.3. La filière Bois dans le département du Loir-et-Cher .....	258
II. Pourquoi une GPEC-Territoriale dans la Filière Bois dans le Loir-et-Cher ? .....	260
III. Contexte d'actions et de volontés convergentes sur la filière Bois .....	260
III.1. Actions à travers les Pôles d'Excellence Rurale (PER) .....	261
III.1.1. Dans le PER Vendômois et Beauce Val de Loire .....	261
III.1.2. Dans le PER syndicat mixte du pays de grande Sologne .....	262
III.1.3. Dans le PER « Horizon Bois » .....	262
III.2. Autres actions dans les territoires.....	263
III.2.1. Autres actions dans le vendômois et Beauce Val de Loire.....	263
III.2.2. Autres actions dans la grande Sologne .....	264
III.3.3. Autres actions dans la Communauté de communes de pays de Chambord.....	265
IV. Objectifs poursuivis et enjeux de la filière Bois dans le Loir-et-Cher.....	265
IV.1. Aspects généraux .....	265
IV.1.1. À propos du Bois Énergie .....	266
IV.1.2. Sur le Bois Construction .....	267
IV.2. Intégrer de façon concomitante le volet RH aux questions économiques .....	267
V. Métiers et emplois de la filière Bois.....	268
V.1. Dans la 1 <sup>ère</sup> transformation du bois.....	268
V.2. Dans la 2 <sup>ème</sup> transformation .....	268

V.2.1. Dans la filière Bois-Construction .....	268
V.2.2. Dans la filière Bois Énergie .....	269
VI. Trois pôles essentiels de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois.....	270
Synthèse de la section 4 .....	273
Synthèse du Chapitre 4 .....	274
Synthèse de la deuxième partie .....	275
<b>3<sup>EME</sup> PARTIE : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>277</b>
<b>CHAPITRE 5 : LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC-TERRITORIALE NÉCESSITE DE FAIRE TRAVAILLER ENSEMBLE PLUSIEURS ACTEURS .....</b>	<b>281</b>
Section 1. L'élargissement du projet à d'autres acteurs dans le premier cas.....	285
I. Un élargissement progressif.....	285
I.1. La problématisation.....	288
I.1.1. les acteurs mobilisés dans la démarche de GPEC-Territoriale de la CCCL.....	288
I.1.2. Le Point de Passage Obligé (PPO).....	289
I.2. Les dispositifs d'intéressement .....	289
I.3. L'enrôlement .....	290
I.4. La mobilisation des acteurs .....	290
II. Schématisation de la phase de problématisation dans le 1 <sup>er</sup> cas.....	291
Synthèse de la section 1 .....	293
Section 2. Élargissement aux acteurs de la filière Bois dans le Loir-et-Cher .....	294
I. Les structures impliquées dans la GPEC-Territoriale dans la filière Bois .....	295
I.1. L'Association Bois Énergie 41 .....	295
I.2. La SCIC Bois Bocage Énergie-antenne 41 .....	295
I.3. La CUMA Bois déchetage 41.....	295
I.4. Arbocentre.....	295
I.5. La Chambre d'Agriculture .....	296
I.6. La Maison de l'Emploi du Blaisois.....	296
I.7. La Maison de l'Emploi de l'arrondissement de Romorantin-Lanthenay .....	296
I.8. La Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher .....	297
II. Analyse à partir de la théorie de la traduction.....	297
II.1. La problématisation.....	298
II.1.1. Les acteurs mobilisés dans la GPEC-Territoriale de la Filière Bois .....	298
II.1.2. Le Point de Passage Obligé .....	299
II.2. Les dispositifs d'intéressement .....	299

II.3. L'enrôlement .....	300
II.4. La mobilisation des acteurs .....	300
III. Schématisation de la phase de problématisation dans le 2 <sup>ème</sup> cas .....	301
Synthèse de la section 2 .....	303
Synthèse du chapitre 5 .....	304
<b>CHAPITRE 6: LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC TERRITORIALE NÉCESSITE LE PARTAGE D'UN DIAGNOSTIC PRÉALABLE .....</b>	<b>307</b>
Section 1. Les études préalables dans le 1 <sup>er</sup> cas .....	311
I. Étude auprès des entreprises .....	311
I.1. Collecte et analyse des données .....	311
I.1.1. Identification des entreprises.....	312
I.1.2. Choix du mode d'administration du questionnaire .....	312
I.1.3. Déroulement de l'administration .....	313
I.2. Résultats en lien avec les emplois, les formations et les compétences.....	314
I.3. Analyses des questions économiques et territoriales.....	332
II. Étude auprès de la population du territoire : Collecte et analyse des données .....	335
II.1. Programmation et réalisation de l'enquête suivant le planning général du projet.....	336
II.2. Analyses et résultats de l'enquête .....	338
Synthèse de la section 1 .....	341
Section 2. Les études préalables dans le 2 <sup>ème</sup> cas .....	344
I. Étude prospective à l'horizon 2015-2020.....	344
I.1. Présentation du rapport.....	345
I.2. Synthèse de l'étude prospective de l'évolution de la filière d'ici à 2020.....	345
I.2.1. Forêt .....	345
I.2.2. Bois Énergie .....	346
I.2.3. Scierie transformation.....	347
I.2.4. Construction Bois.....	347
II. Étude auprès des entreprises de la filière Bois .....	347
II.1. Analyse quantitative.....	349
II.2. Analyse qualitative .....	367
Synthèse de la section 2 .....	378
I. Exploitants forestiers.....	378
II. Les pépiniéristes .....	378
III. Scierie .....	378

IV. Emballage, bardage, mobilier .....	378
V. La Construction Bois.....	379
VI. Bois Energie .....	379
Synthèse du chapitre 6.....	380
<b>CHAPITRE 7 : LA GPEC-TERRITORIALE, UN CONTENU CONTINÛMENT TRADUIT ET SOUS CONSENSUS RELATIF .....</b>	<b>385</b>
Section 1. Construction des actions dans le 1 <sup>er</sup> cas de GPEC-Territoriale.....	389
I. Première étape qualitative.....	389
I.1. 1 <sup>er</sup> Groupe.....	390
I.2. 2 <sup>ème</sup> Groupe .....	390
II. Deuxième phase qualitative : les ateliers thématiques .....	392
II.1. Groupe 1 : « Développement des emplois et des entreprises » .....	392
II.2. Groupe 2 : « Promotion des métiers et sécurisation des emplois » .....	395
II.3. Groupe 3 : « Proximité des formations et adaptation des compétences » .....	399
III. Les actions de la GPEC-Territoriale sur le territoire de la CCCL.....	405
IV. Analyse du cas à partir de la théorie interactionniste .....	406
IV.1. La définition de la situation.....	406
IV.2. L'attribution des rôles .....	408
IV.3. L'interaction en face-à-face. ....	412
Synthèse de la section 1 .....	414
Section 2. La construction des actions dans le 2 <sup>ème</sup> cas .....	415
I. Première phase qualitative .....	416
II. Deuxième phase qualitative : Les ateliers thématiques.....	417
II.1. Les ateliers animés par le cabinet Arpège.....	417
II.2. Ateliers animés par la CMA 41 .....	422
II.2.1. Atelier « Promotion des savoir-faire » .....	422
II.2.2. Le deuxième atelier « métiers et compétences » .....	424
II.3. Les actions issues de la GPEC-Territoriale dans la filière Bois .....	425
III. Le pilotage des actions .....	429
III.1. Le positionnement des pilotes .....	429
III.2. Coordination des pilotages.....	431
III.2.1. Rôles des coordinateurs .....	433
III.2.2. Méthodologie adoptée pour le pilotage des actions .....	433
IV. Analyse du 2 <sup>ème</sup> cas à partir de la théorie interactionniste.....	435



IV.1. La définition de la situation.....	435
IV.2. L'attribution des rôles .....	436
IV.3. L'interaction en face-à-face .....	438
Synthèse de la section 2 .....	439
Synthèse du chapitre 7 .....	441
<b>CHAPITRE 8 : LA GPEC-TERRITORIALE, UNE MOBILISATION DIFFICILE MAIS NÉCESSAIRE .....</b>	<b>447</b>
Section 1. État des lieux sur la mobilisation des acteurs dans les deux cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 .....	451
I. Mobilisation dans le cas de la Communauté de communes du Cher à la Loire .....	452
I.1. Taux de présence dans les rassemblements .....	452
I.2. Notes et observations .....	452
II. La mobilisation dans le deuxième cas .....	454
II.1. Taux de présence dans les rassemblements .....	454
II.2. Notes et observations .....	454
Synthèse de la section 1 .....	457
Section 2. La rationalité manifestée par les acteurs dans le choix de participer aux actions de la GPEC-Territoriale .....	458
I. Une hiérarchie de valeurs.....	458
II. Approche thématique et de résultat.....	459
III. Approche sur la proximité .....	460
IV. Le facteur « temps » en trame de fond.....	461
Synthèse de la section 2 .....	464
Synthèse du chapitre 8.....	465
<b>CHAPITRE 9 : ESSAI DE MODÉLISATION DE LA GPEC-TERRITORIALE EN PHASES .....</b>	<b>467</b>
Section 1. Modélisation du processus de construction d'une GPEC-Territoriale à partir du 1 <sup>er</sup> cas .....	471
I. Analyses internes par le pilote .....	473
II. Établissement d'un diagnostic partagé .....	473
III. Les ateliers thématiques .....	474
IV. Le pilotage des actions .....	474
Synthèse de la section 1 .....	475
Section 2. Modélisation du processus de construction de la GPEC-Territoriale à partir du 2 <sup>ème</sup> cas .....	476
I. Analyses internes par le pilote .....	476

II. Établissement d'un diagnostic partagé .....	476
III. Les ateliers thématiques .....	477
IV. Le pilotage des actions .....	477
Synthèse de la section 2 .....	479
Section 3. Modélisation en phases du processus de construction d'une GPEC-Territoriale .....	480
I. Analyses internes par le pilote .....	480
II. Établissement d'un diagnostic partagé entre les acteurs .....	480
III. Les ateliers thématiques .....	481
IV. Le pilotage des actions .....	481
Synthèse de la section 3 .....	483
Synthèse du chapitre 9 .....	484
I. L'analyse interne .....	484
II. L'établissement d'un diagnostic partagé entre les acteurs.....	484
III. Les ateliers thématiques .....	485
IV. Le pilotage des actions .....	485
Synthèse de la troisième partie .....	486
<b>4<sup>EME</sup> PARTIE : LES APPORTS ET RECOMMANDATIONS DE LA THÈSE .....</b>	<b>489</b>
<b>CHAPITRE 10. ÉLÉMENTS POUR UNE THÉORIE DE LA CONSTRUCTION D'UNE</b>	
<b>GPEC-TERRITORIALE .....</b>	<b>493</b>
Section 1. Mécanismes de gestion des interactions dans la GPEC-Territoriale .....	497
I. Caractéristiques de la GPEC-Territoriale à partir des qualifications : situation de gestion et action collaborative .....	497
II. Gestion des interactions en lien avec les qualifications de la GPEC-Territoriale .....	500
II.1. Gérer les phases de l'action .....	501
II.1.1. La phase comme élément de synchronisation chronologique.....	501
II.1.2. La phase comme élément de visibilité temporelle .....	502
II.1.3 La phase comme élément d'analyse pertinente .....	505
II.1.4. La phase comme expression d'une méthodologie rigoureuse.....	505
II.2. Gérer la mobilisation des acteurs.....	506
Synthèse de la section 1 .....	510
Section 2. Mécanismes de gestion des interactions dans l'action collective .....	512
I. Au sujet du concept de connaissance .....	512
II. Éléments pour la construction de la connaissance collective .....	515
II.1. Au sujet de la production de la connaissance collective.....	515
II.1.1. Le recours à des acteurs multiples .....	515

II.1.2. La nécessité d'un pilotage de groupes de réflexion composés d'acteurs divers ..	516
II.2. Effets de la construction de la connaissance collective .....	516
II.2.1. Lien entre la production commune de la connaissance et la mobilisation des acteurs .....	517
II.2.2. La coproduction de la connaissance dans une action collective semble diminuer la distance cognitive entre les acteurs .....	517
II.2.3. Le réseau comme nouvelle clé de compréhension de la connaissance collective	518
Synthèse de la section 2 .....	520
Synthèse du chapitre 10 .....	522
<b>CHAPITRE 11 : APPORTS EMPIRIQUES ET MANAGERIAUX DE LA THÈSE .....</b>	<b>525</b>
Section 1. Des recommandations sur le pilotage de la démarche de GPEC-Territoriale .....	528
I. L'analyse interne .....	528
II. La légitimité et la compétence matérielle .....	528
III. Le financement .....	529
IV. L'évaluation du dispositif .....	532
Synthèse de la section 1 .....	533
Section 2. Recommandations sur la mobilisation des acteurs dans une GPEC-Territoriale .....	534
I. Par rapport aux choix rationnels des acteurs .....	534
II. Par rapport aux incitations sélectives .....	536
Synthèse de la section 2 .....	539
Section 3. Recommandations sur la communication et le marketing territorial .....	540
I. Le marketing territorial .....	540
II. La communication .....	541
II.1. Les soirées « parlons artisan » .....	541
II.2. Les matinées « petit déjeuner » .....	542
II.3. Les communiqués et points de presse .....	542
II.4. La divulgation des supports écrits .....	543
Synthèse de la section 3 .....	543
Section 4. Recommandations sur les terminologies à utiliser .....	544
Synthèse de la section 4 .....	547
Section 5. Des aspects pratiques pour le management en entreprise .....	548
I. S'inspirer de la co-construction pour mobiliser les salariés .....	548
II. S'appuyer sur la dimension réseau (où chacun a un rôle à jouer) pour mener une action collective dans l'entreprise .....	548
III. Préférer des dires d'experts multiples pour des actions complexes .....	549

IV. Des outils à destination des TPE .....	549
Synthèse de la section 5 .....	554
Synthèse du chapitre 11 .....	555
Synthèse de la quatrième partie .....	557
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>559</b>
I. Contexte et rappel des cas .....	561
II. Méthodologie, résultats et formulation de la thèse .....	562
II.1. Analyse conjointe des deux cas de GPEC-Territoriale pilotée par la CMA 41 .....	562
II.2. Transférabilité des résultats.....	565
III. Les limites de la recherche .....	566
III.1. Les limites théoriques.....	566
III.1.1. Limites liées aux dimensions retenues.....	566
III.1.2. Limites liées au choix des théories .....	567
III.2. Limites méthodologiques .....	568
IV. Les perspectives de recherche .....	569
IV.1. Sur le plan théorique.....	569
IV.1.1. Sur la mobilisation.....	569
IV.1.2. Par rapport aux incitations sélectives .....	570
IV.1.3. Au sujet de l'évaluation des dispositifs .....	570
IV.1.4. Sur l'approche politique .....	570
IV.2. Sur le plan méthodologique .....	570
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>573</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>599</b>
Annexe 1 : La GRH et la question ouvrière.....	601
I. La question ouvrière avant la GRH .....	601
II. La révolution ouvrière et la gestion du personnel .....	603
Annexe 2 : Guide d'entretien GPEC-Territoriale .....	605
Annexe 3 : Questionnaire entreprise dans le 1 <sup>er</sup> cas.....	606
Annexe 4 : Communauté de communes du Cher à la Loire : enquête population ; .....	611
Annexe 5 : Charte de territoire dans le 1 <sup>er</sup> cas .....	624
Annexe 6 : Lettre d'invitation à la signature de la charte de territoire adressée aux acteurs, partenaires et institutionnels (Ici, à Monsieur le Préfet) .....	630
Annexe 7 : Exemple de feuille de présence dans le 1 <sup>er</sup> cas .....	632
Annexe 8 : Marguerite des actions de la GPEC-Territoriale CCCL .....	633

Annexe 9 : Enquête entreprise dans le second cas.....	634
Annexe 10 : Études prospectives dans le second cas.....	640
Annexe 11. Exemple de feuille de présence dans le second cas.....	656
Annexe 12 : Matinée découverte de la filière dans le second cas. ....	657
Liste des tableaux .....	661
<b>Liste des figures .....</b>	<b>663</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>667</b>



## **Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher**

**Résumé.** La GPEC se construit de plus en plus à l'échelle territoriale. Des acteurs institutionnels d'horizons divers et des entreprises de taille variable réfléchissent et travaillent ensemble pour mettre en place des actions qui répondent aux problématiques liées à l'emploi, à la formation, et aux compétences. Ces démarches se font tantôt à « chaud », tantôt à « froid » selon les circonstances, les territoires et les acteurs. L'extension de l'échelle de construction de la GPEC de l'entreprise au territoire peut se justifier par la prise en compte de plusieurs facteurs : internes ou externes aux entreprises, politiques, conjuncturels, socio-économiques, *etc.* Ainsi à travers des volontés convergentes, de multiples acteurs ambitionnent de lever les limites et insuffisances consubstantielles à la GPEC d'entreprise en recourant à une GPEC-Territoriale. Cette nouvelle approche de construction et d'analyse de la GPEC pose néanmoins des interrogations. Parmi celles-ci, nous avons réfléchi, à cinq questions : comment faire travailler ensemble les acteurs ? Quel diagnostic permet de fédérer les acteurs autour de la GPEC-Territoriale ? Comment se construit cette GPEC-Territoriale en termes de phasage ? Comment les acteurs se mettent-ils d'accord sur la construction et le contenu des actions de la GPEC-Territoriale ? Comment mobiliser les acteurs dans de telles démarches collectives ? Ces questions sont issues de la question principale de notre recherche : quel est le processus de construction d'une GPEC-Territoriale impliquant des acteurs institutionnels et des entreprises ? Nous avons abordé et discuté ces questions sur la base de données empiriques collectées dans deux cas : la GPEC-Territoriale dans la Communauté de communes du Cher à la Loire et la GPEC-Territoriale dans la filière Bois dans le département du Loir-et-Cher. Ces données sont collectées à partir d'observations, d'entretiens qualitatifs, d'études quantitatives et documentaires. Les théories de l'interaction, de la traduction, du choix rationnel et de la mobilisation nous ont servi de grille d'analyse. Au croisement de ces approches et de ces analyses, il en est ressorti que la GPEC-Territoriale se construit à partir de quelques nécessités : capacité du pilote à faire travailler ensemble plusieurs acteurs, établissement d'un diagnostic préalable et partagé se basant sur les problématiques et enjeux des entreprises et des territoires, mobilisation des acteurs à travers des incitations sélectives et l'analyse des catégories de priorités des acteurs. En outre, il est apparu que le contenu de la GPEC-Territoriale est continuellement traduit et s'obtient sous un consensus relatif. Enfin et malgré l'aspect *sui generis* de chaque cas, une modélisation, en phases, de sa construction est possible.

**Mots-clés.** GPEC, GPEC-Territoriale, Territoire, Interaction, Traduction, Mobilisation, Choix rationnel, Filière Bois

## **The construction process of a HRP-Territorial: reflection from HRP-Territorial devices led by the Chamber of Trades and Crafts of Loir-et-Cher**

**Abstract.** Nowadays HRP is built increasingly on a territorial scale. Institutional actors from different backgrounds and varying size businesses work together to put in place actions that address issues related to employment, training, and skills. These approaches are sometimes in "hot", sometimes in "cold" depending on the circumstances, territories and stakeholders. The extension of the building of the HRP across a territory can be justified by taking into account several factors: internal or external to enterprises, policies, situational, socio-economic, *etc.* Thus through converging wills, multiple actors aspire to lift the limits and shortcomings related to HRP by using a HRP-Territorial. This new construction approach and analysis of HRP nevertheless raises several questions. Among the many questions we reflected about five of them: how do actors work together? What diagnosis allows to unite stakeholders around HRP-Territorial? How is this HRP-Territorial built in terms of phasing? How do actors agree on the construction and content of the actions of HRP-Territorial? How to mobilize actors in such collective approaches? These questions are taken from the main issue of our research: What is the process of building a HRP-Territorial involving institutional actors and businesses? We discussed and debated these issues on the basis of empirical data collected in two cases: HRP-Territorial in the Community of communes of Cher à la Loire and the HRP-Territorial in the timber Industry in Loir-et-Cher. Those data are collected by observation, qualitative interview, quantitative studies and documentaries. Theory of interaction, actor network theory, rational choice theory and mobilization theory served as our analytical framework. At the intersection of these approaches and these analyzes, it appears that the HRP-Territorial be built from a few necessities : the ability of the pilot to work together several actors, establishing a prior and shared diagnosis that rely on problem and challenges for companies and territory, mobilization of actors through selective incentives and analysis of priority categories of actors. Furthermore, it appears that the contents of the HRP-Territorial is continuously translated and obtained by relative consensus. Finally, and despite the particular case of each situation, a modeling phase of this construction is possible.

**Keywords.** HRP, HRP-Territorial, Territory, Interaction, Actor Network Theory, Mobilization, Rational choice, Timber Industry

**Discipline :** Sciences de Gestion

**Laboratoire :** CRAPE (UMR 6051), Centre de Recherche sur l'Action Politique en Europe, CNRS /Université de Rennes 1 / Institut d'Etudes Politiques en Europe / Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique